

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN**

**EFEECTO DE LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO SOBRE EL NIVEL DE
RESILIENCIA DE LOS COLABORADORES EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN
BOGOTÁ**

Doctorando: David H. Barbosa Ramírez

Directora: Francoise Contreras Torres Ph.D

Abril 2015, Bogotá. D. C.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Rosa de los Vientos, a mi esposa Victoria Eugenia Hamann. Me amas con tal transparencia, facilidad y generosidad que mi alma se llena de gratitud cada día. Te amo.

También me la dedico a mí mismo. Merezco pleno reconocimiento por haber tenido el coraje de llegar hasta el final. Cada día el miedo se desvanece un poco más dejando florecer mi única realidad.

AGRADECIMIENTO

Somos solo una hebra más en la trama de la vida, pero sin una sola de sus hebras la vida no podría ser la misma, estaría incompleta.

David Barbosa Ramírez

Guardo especial gratitud por muchas personas que hicieron posible llegar a culminar este proceso; siempre hay alguien que me honra con su bondad. Mencionaré algunas de ellas no sin antes reiterar mi afecto por todas.

En primer lugar agradezco al Espíritu Santo por cuidarme a su modo y no al mío.

A mis hijos por darme la oportunidad de ser cada día un mejor ser humano.

A mi hermana Martha Cecilia por abrir las puertas a mi redención.

A mi Padre, el hombre cuyo capital psicológico excede toda medida. Me ama tanto que a veces me confunde, por suerte al final él siempre tiene la respuesta.

A mi Madre, la mujer que siempre ha encontrado una razón para cuidarme. Sé que esta alegría también la estás disfrutando.

A mi Nana, Pastora López, por enseñarme lo que significa el amor a través del ejemplo. No hay un solo día en que no estés pensando en mí. Gracias por jamás abandonarme.

A mis hermanos y hermanas; en especial a Carolina por tomarse tan en serio mis cosas, gracias amor por querernos tanto y de un modo incondicional. También a Inesita por estar siempre presente y dispuesta a quererme tal y como soy.

A mi Universidad del Rosario y a la Virgen de la Bordadita, así como a sus directivas. He tenido la fortuna de recibir permanentemente cobijo de tan magna institución.

Al Doctor Luis Fernando Restrepo Puerta por haber soñado con el Doctorado en Ciencias de la Dirección y por haber confiado en mí.

Al Doctor Rodrigo Vélez por haber encontrado la forma de hacerme entender la importancia de seguir estudiando.

Al Doctor Fernando Locano por apoyarme incondicionalmente en la fase final de este proceso.

A mi amigo Javier González. Gracias por alentarme siempre, pero muy especialmente cuando todo era tinieblas y me faltaba el aliento.

A mi amiga y Directora Françoise Contreras. Gracias por siempre querer lo mejor para mí, por retarme y apoyarme. Por creer que vale la pena compartir tiempo conmigo.

A mi amigo Juan Carlos Espinosa. Gracias por estar siempre pendiente de mí. Gracias también por pensar por mí cuando yo no pude hacerlo.

A mis amigos. En especial a Ángela Noguera por buscar que todas mis cosas siempre salgan bien, y a Sergio Pulgarín por estar siempre dispuesto a tener buenas conversaciones.

A las Doctoras Ana Fernanda Uribe y Kety Jauregui, así como al Doctor Julio Gaitán, por estar presentes en este proceso en su condición de garantes. Sus recomendaciones y buen ánimo hicieron posible una investigación de calidad.

A Marisa Salanova y Mercedes Ventura por abrirme las puertas de la Universidad Jaime I. Siempre me sentí bienvenido. Merche, gracias por tu amistad.

Finalmente a mi Rosa de los Vientos gracias por amarme y enseñarme a buscar en mi interior lo que siempre creí que estaba afuera. Gracias por hacerme feliz, por permitirme amarte tal y como soy.

“I declare in lieu of an oath that I have written this thesis by myself, and that I did not use other sources or resources than stated for its preparation. I declare that I have clearly indicated all direct and indirect quotations, and that this thesis has not been submitted elsewhere for examination purposes or publication.”

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. Problema de Investigación	22
1.1. Relevancia de la investigación	22
1.2. Especificación del problema de investigación	23
1.3. Objetivos de la Investigación	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	24
1.4. Pregunta de Investigación	24
1.5. Formulación de hipótesis	25
1.6. Relación con los intereses de investigación de la Escuela	25
2. Aspectos Teóricos.....	28
2.1. Antecedentes y evolución del concepto de liderazgo.....	28
2.1.1. Liderazgo desde la teoría de los rasgos	30
2.1.2. Estilos comportamentales del líder	34
2.1.3. Teorías de la contingencia del liderazgo	36
2.1.4. Teorías del cambio, influencia y carisma.....	37
2.2. Teoría del liderazgo de rango total.....	40
2.2.1. Comportamiento Pasivo/Evitador	45
2.2.2. Liderazgo Transaccional	45
2.2.3. Liderazgo Transformacional	47
2.2.4. Teoría de Rango Total y variables socio demográficas	51
2.3 Desarrollos actuales del estudio del liderazgo	53
2.3.1. Liderazgo y responsabilidad social	53
2.3.2. Liderazgo Global y Cultura.....	60
2.3.3. Liderazgo y complejidad.....	66
2.3.4. Liderazgo y Gestión del Conocimiento.....	68
2.4. Capital Psicológico.....	72
2.4.1. Resiliencia	74
3.1. Tipo de Estudio	85
3.2. Población y muestra	85

3.3. Instrumentos de recolección de información	85
3.3.1. MLQ 5X Corto	85
3.3.2. Escala de Resiliencia	89
3.3.3. Cuestionario de variables sociodemográficas	90
3.4. Procedimiento	90
3.5. Procesamiento de la información	91
4. Resultados	92
4.1. Descripción de los participantes.....	92
4.2. Identificación de los perfiles de liderazgo de la Universidad	95
4.3. Descripción de los niveles de Resiliencia de la Universidad	98
4.4. Descripción de correlaciones entre liderazgo percibido y Resiliencia.....	105
4.5. Efectos de las variables sociodemográficas sobre liderazgo percibido y Resiliencia.	127
4.6. Efectos de variables sociodemográficas sobre liderazgo percibido	129
4.7. Efectos de variables sociodemográficas sobre Resiliencia	139
4.8. Efectos del estilo de liderazgo percibido sobre el Esfuerzo Extra, la Efectividad y la Satisfacción de los Colaboradores	145
5. Discusión, análisis y conclusiones	147
5.1. Caracterización de la muestra	148
5.2. Perfil de liderazgo encontrado y comparación con otras muestras	149
5.3. Caracterización de la Resiliencia en los colaboradores de la Universidad	151
5.4. Comparación inter grupal entre Resiliencia y Liderazgo	152
5.5. Efectos de variables sociodemográficas sobre la percepción de liderazgo.....	158
5.6. Efectos de variables sociodemográficas sobre los niveles de Resiliencia	164
5.7. Liderazgo percibido y sus efectos en los colaboradores	167
Referencias	172
Anexo 1.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4.....	¡Error! Marcador no definido.

GLOSARIO

Auto-eficacia: Convicción que tiene un individuo acerca de sus habilidades para lograr, ejecutar y desarrollar exitosamente una tarea (Stajkovic & Luthans, 1998).

Capital Psicológico: Estado Psicológico positivo de cada individuo, el cual se enfoca en los aspectos positivos, fortalezas y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas a fin de poder mejorar el funcionamiento organizacional y el desempeño de hoy en día (Luthans et al, 2007)

Esperanza: Estado emocional positivo que involucra un sentido de éxito, voluntad, planeación y acción para lograr las metas, ajustando las estrategias cuando sea necesario (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Optimismo: Actitud que le permite a las personas esperar éxitos en el presente y en el futuro (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Perdurabilidad: Condición que permite continuidad en el tiempo. Permanencia de las empresas en el tiempo de forma exitosa, donde se presentan resultados financieros superiores y se adecúa el manejo de la organización a las condiciones del entorno. Según Rivera (2012), la empresa perdurable se identifica por obtener desempeños eficientes en la gestión por la coherencia de su acción.

POB: Comportamiento Organizacional Positivo, enfoque organizacional favorable al desempeño y la gestión de las fortalezas de los recursos humanos las cuales son medibles, desarrolladas y gestionadas en pro de un mejor funcionamiento de la organización. (Luthans et al., 2007).

POS: “The Positive Organizational Scholarship”: Estudio que muestra que la supervivencia de las organizaciones puede verse impactada de manera efectiva debido a las características organizacionales positivas en los tiempos turbulentos e inciertos.

Psicología Positiva: Movimiento que se enfoca en identificar las virtudes y habilidades de las personas, teniendo en cuenta sus aciertos por encima de sus debilidades. Se busca potencializar al ser humano a ser más productivo (Seligman, 2003).

Recompensa Contingente: Exaltación del desempeño del subordinado cuando hay un cumplimiento de un acuerdo. Entendida como la recompensa material o no material que el líder le da al subordinado por alcanzar las metas anteriormente acordadas (Bass, 1990; Blanchard & Johnson, 1982;).

Reforzamiento contingente Aversivo o Dirección por Excepción: Plan de acción sobre resultado obtenido que busca el cumplimiento de la siguiente meta o retroalimentación en caso del no cumplimiento (Bass, 1990; Banchard & Johnson, 1982).

Resiliencia: Capacidad de recuperarse ante la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso e incluso salir fortalecido de ellos (Luthans, et al., 2007). En general se aplica a los grandes cambios de la vida, incluso si son positivos, como adquirir nuevas responsabilidades en cargos de mayor exigencia y responsabilidad (Luthans, 2002).

Tablas

Tabla 2.1.	73
<i>Variables del capital psicológico y su definición</i>	73
Tabla 3.1.	87
<i>Análisis de Alfa de Cronbach (Campo y Vásquez, 2013)</i>	87
Tabla 4.1.	92
<i>Distribución de los participantes por sede</i>	92
Tabla 4.2.	93
<i>Distribución de los participantes por cargo</i>	93
Tabla 4.3.	94
<i>Nivel educativo y antigüedad de los participantes</i>	94
Tabla 4.4.	94
<i>Número de personas a cargo que tienen los colaboradores que participaron en el estudio</i>	94
Tabla 4.5	95
<i>Factores y dimensiones de la teoría rango total de liderazgo</i>	95
Tabla 4.6	96
<i>Estadísticos descriptivos de los estilos, factores y efectos de liderazgo estimados con el MLQ-5X</i>	96
Tabla 4.7.	100
<i>Estadísticos descriptivos de los factores de Resiliencia</i>	100
Tabla 4.8.	102
<i>Estadísticos descriptivos de las características de Resiliencia</i>	103
Tabla 4.9.	105
<i>Categorías y siglas del MLQ-5X</i>	105
Tabla 4.10.	106
<i>Correlación de Pearson entre medidas de liderazgo y Resiliencia en la Universidad</i>	106
Tabla 4.11.	107
<i>Punto de corte de bajo, medio y alto en las medidas de la Escala de Resiliencia</i>	107
Tabla 4.12.	107
<i>Porcentaje de colaboradores por cada nivel en las medidas de la Escala de Resiliencia</i>	108
Tabla 4.13.	108

<i>Estimación de la normalidad de las variables de liderazgo con base en la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</i>	108
Tabla 4.14.	109
<i>Significancia de la prueba Kruskal-Wallis con ocho variables de agrupación de Resiliencia</i>	109
Tabla 4.15.	127
<i>Estimación de distribución normal para las dimensiones de liderazgo</i>	127
Tabla 4.16.	128
<i>Estimación de la normalidad de la distribución.....</i>	128
Tabla 4.17.	129
<i>Significancia de la prueba U de Mann Whitney o Kruskal-Wallis en diez variables sociodemográficas para liderazgo.....</i>	129
Tabla 4.18.	140
<i>Significancia de la prueba U de Mann Whitney o Kruskal-Wallis en diez variables sociodemográficas para Resiliencia</i>	140

Figuras

Figura 4.1. Comparación entre los estilos de liderazgo de la Universidad con dos muestras poblacionales	98
Figura 4.2. Niveles de Resiliencia obtenidos por los participantes en el estudio	99
Figura 4.3. Nivel de Resiliencia del total de participantes del estudio.....	100
Figura 4.4. Histograma del factor de Resiliencia competencia personal.....	101
Figura 4.5. Histograma del factor de Resiliencia Aceptación de sí Mismo y de la Vida ..	102
Figura 4.6. Promedio de las características de Resiliencia obtenidas por los participantes	103
Figura 4.7. Histogramas de las cinco características de Resiliencia.....	105
Figura 4.8. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Resiliencia	111
Figura 4.9. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Competencia Personal	113
Figura 4.10. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Confianza en sí Mismo	115
Figura 4.11. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Perseverancia.....	116
Figura 4.12. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Independencia.....	118
Figura 4.13. Promedio de Dirección por Excepción Pasiva para los niveles de las medidas de Resiliencia.....	119
Figura 4.14. Promedio de Influencia Idealizada Atribuida para los niveles de las medidas de Resiliencia.....	120
Figura 4.15. Promedio de los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Comportamiento Pasivo/Evitador para cada uno de los niveles de las ocho medidas de Resiliencia.....	121
Figura 4.16. Relación entre los tres tipos de liderazgo y los niveles de Resiliencia	124
Figura 4.17. Relación entre los tres tipos de liderazgo y los factores de Resiliencia	125
Figura 4.18. Relación entre los tres tipos de liderazgo con cada una de las características de la Resiliencia estudiadas	127
Figura 4.19. Comparación de dimensiones de liderazgo entre hombres y mujeres.....	131
Figura 4.20. Comparación de dimensiones de liderazgo entre cinco grupos de edad	132
Figura 4.21. Comparación de dimensiones de liderazgo entre grupos de educación formal	133
Figura 4.22. Comparación de dimensiones de liderazgo entre grupos por estrato socio-económico	134

Figura 4.23. Comparación de dimensiones de liderazgo entre grupos de antigüedad en la Universidad.....	135
Figura 4.24. Comparación de dimensiones de liderazgo entre tipos de cargo.....	136
Figura 4.25. Comparación de dimensiones de liderazgo entre tipos de cargo.....	137
Figura 4.26. Medidas marginales de los estilos de liderazgo y el personal a cargo en académicos y administrativos	139
Figura 4.27. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por sexo.....	141
Figura 4.28. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por grupos de edad.....	142
Figura 4.29. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por grupos de edad.....	143
Figura 4.30. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por grupos de edad.....	144
Figura 4.31. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por cargo	145
Figura 4.32. Efectos observados en cada uno de los estilos de liderazgo.....	146
Figura 4.33. Relación entre los tres tipos de liderazgo por cada uno de los efectos estudiados	147

RESUMEN

El propósito de este estudio fue observar si los estilos de liderazgo del personal directivo de una Universidad privada en Bogotá, se relacionan con el nivel de Resiliencia de los colaboradores, considerando sus características sociodemográficas. Para ello se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo [MLQ], la versión en castellano de la Escala de Resiliencia de Heilemann, desarrollada por Wagnild y Young (1993) y un cuestionario de datos sociodemográficos a 680 trabajadores académicos y académicos administrativos pertenecientes a una universidad privada de la ciudad de Bogotá. Previo consentimiento informado, se procedió a la aplicación colectiva y anónima de los instrumentos. Los resultados mostraron que la percepción del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores no se relaciona de forma significativa con su nivel de Resiliencia, lo cual destaca la importancia de estudiar si la Resiliencia debe ser entendida más como un rasgo o como un estado. Por otra parte, el análisis de la diferencia entre grupos demostró que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional favorecen los niveles medios y altos de Resiliencia y que el estilo Pasivo/Evitador no. Las variables socio demográficas se relaciona con los estilos de liderazgo corroborando que el liderazgo es un proceso interaccional que depende de las atribuciones que hace el directivo de sus colaboradores. Los análisis permiten afirmar que la combinación de alto Liderazgo Transformacional y Transaccional junto con bajos niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador conduce a mejorar el desempeño organizacional medido en altos niveles de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción. Son necesarios nuevos estudios que incluyan las mediciones de los estilos por parte de los colaboradores y del directivo, y que a su vez se evalúe la resiliencia como rasgo y como estado; dichos estudios deberían incorporar culturas distintas y similares de un mismo sector y de diversos sectores, a fin de

determinar el posible efecto de la cultura en las relaciones atrás referidas. Se requieren investigaciones que además de evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y resiliencia, se incluyan las demás variables del capital psicológico a fin de identificar como dichos estilos influyen en el desarrollo de los recursos psicológicos de los trabajadores, y como esta relación impacta el desempeño de las organizaciones.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, liderazgo Trasaccional, liderazgo Pasivo/Evitador, teoría del rango total, resiliencia, capital psicológico.

INTRODUCCIÓN

Tal como se ha venido discutiendo en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, el estudio de la perdurabilidad de las organizaciones en Colombia puede ser abordado desde la Dirección, la cual comprende el pensamiento estratégico, el análisis y comprensión de la realidad empresarial y el desarrollo del Liderazgo (Documento doctoral, 2009). Lo anterior dentro de lo que Schneider (2007) llama un entorno altamente inestable, de permanentes y continuos cambios en las condiciones de los mercados.

En los últimos años ha surgido en el contexto de la psicología científica la denominada psicología positiva, la cual propone el desplazamiento del foco de interés tradicional de la psicología – los traumas y patologías, los aspectos negativos de los seres humanos – hacia las cualidades positivas de las personas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

La aplicación de la psicología positiva al mundo organizacional ha posibilitado el surgimiento de las denominadas organizaciones positivas (Positive Organizational Scholarship - POS), cuyo estudio se enmarca en la prosperidad y vitalidad de las organizaciones (Cameron, 2004), basadas fundamentalmente en la capacidad de aprendizaje que éstas logran desarrollar (Salanova, Martínez & Llorens, 2005); y en el Comportamiento Organizacional Positivo, POB por sus siglas en inglés. Este término fue propuesto por Luthans (2002) y estudia aquellas capacidades psicológicas de los sujetos que al ser gestionadas pueden optimizar el desempeño en las empresas. En el desarrollo de la investigación aplicada del POB surge el concepto Capital Psicológico, el cual es entendido como un estado psicológico positivo conformado por cuatro variables: auto-eficacia, optimismo, esperanza y Resiliencia, (Avey, Patera & West, 2006; Delgado & Castañeda, 2011; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

La Resiliencia en particular ha sido una variable de gran interés en el ámbito empresarial, debido a que se ha encontrado que el nivel de Resiliencia de los miembros de una organización puede ser determinante para desarrollar su capacidad de hacer frente a las vicisitudes del entorno (Burnard & Bhamra, 2011). Por otra parte, la Resiliencia es determinante en el desarrollo profesional de los individuos, en el logro de metas personales, en percibir bienestar y alcanzar posiciones de liderazgo (Pulley & Wakefield, 2001).

Es del caso precisar que el concepto de Resiliencia no solo ha sido aplicado a la Administración (desde la psicología organizacional), sino que también ha sido estudiado en diversos campos tales como la ecología y la ingeniería (Bhamraa, Daniab, & Burnard, 2011). Independientemente del campo en el que se aplique, el término Resiliencia tiene un significado común, que es importante considerar acudiendo a sus raíces etimológicas: viene del latín *salire*, que quiere decir “saltar hacia atrás, rebotar, ser repelido, surgir”, con el prefijo “re”, que indica repetición, reanudación. “Resiliar” entonces sería rebotar, reanimarse, ir hacia delante, después de haber padecido un golpe o vivido una situación traumática (Cyrulnik et al, 2004). Esta descripción coincide con la del diccionario de la Real Academia de la Lengua que define la Resiliencia como la “Capacidad de un material elástico para absorber y almacenar energía de deformación”, se trata de un concepto que expresa la capacidad que tiene un material de recobrar su forma original después de haber sido sometido a altas presiones.

Al aplicar este concepto a la organización, el término hace alusión a la capacidad del sistema para recuperar su estabilidad después de haber enfrentado procesos disruptivos, lo cual implica la capacidad que logra desarrollar la organización (a partir de procesos individuales y colectivos) para generar respuestas adaptativas que le permitan hacerle frente a las turbulencias y discontinuidades sistemáticas del entorno (Bhamra et al, 2011).

Por analogía, cuando el término se aplica a las ciencias humanas, hace referencia particularmente a la capacidad del individuo de superar situaciones dolorosas o difíciles y salir de ellas, incluso fortalecido. Cyrulnik et al, (2004), lo definen como “hacer un contrato con la adversidad”. Desde la perspectiva del capital psicológico esta capacidad no solo se relaciona con eventos negativos, sino también es requerida para hacer frente incluso a situaciones altamente positivas que pueden generar progreso para las personas, pero que implican asumir mayores niveles de responsabilidad (Luthans, 2002). En esta investigación se asumirá el término Resiliencia como una capacidad vinculada al capital psicológico.

Comprender la organización como un sistema en el que los procesos de liderazgo emergen de la interacción entre los agentes que la componen, exige considerar de manera prioritaria cómo dichos procesos pueden potencialmente favorecer o inhibir los niveles de Resiliencia de los individuos. No cabe duda que los líderes hoy en día deben enfrentar una serie de retos sin precedentes, que surgen de la necesidad de las organizaciones de adaptarse a unos niveles de cambio cada vez mayores, los cuales están determinados por las condiciones internas y externas del entorno en el cual se desenvuelven (Hannah, Avolio, Luthans, & Harns 2008; Hooijberg, Hunt, & Dodge, 1997; Lord & Hall, 2005).

Estos cambios exigen de los líderes, además de sus conocimientos y habilidades tradicionales, fortalezas en torno a los recursos psicológicos que le permiten a la organización adaptarse dinámicamente al entorno. El reconocer la importancia de dichos recursos les permitirá a los líderes y colaboradores asumir el cambio de manera efectiva (Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005).

Entre las diversas tipologías de liderazgo que han surgido a lo largo de la evolución histórica del término, está la del Liderazgo Transformacional, la cual se considera una de las más actuales y sólidas conceptualmente. Bass (1985), tomando la propuesta original de este tipo de liderazgo estructurada por Burns (1978), diseñó un modelo que propone la existencia de dos tipos de líderes no excluyentes entre sí, el Transaccional y el Transformacional (Contreras & Barbosa, 2013).

El primero se enfoca en comunicar claramente a sus seguidores las tareas y funciones que deben ejecutar, identificando cuáles son sus necesidades y garantizándoles la satisfacción de las mismas a través de una adecuada ejecución de las tareas y la consecución de los correspondientes objetivos. El líder Transformacional, por su parte, persigue inspirar a sus colaboradores para que estos se identifiquen plenamente con los intereses de la empresa, transformando sus visiones y logrando que se comprometan con la consecución de los objetivos organizacionales, a través del desarrollo de los individuos; este líder debe tener carisma que le permita influir adecuadamente sobre sus seguidores, carisma que en términos de Bass no es nada más que la confianza que el líder logra construir a través de sus interacciones.

Avolio y Bass (1991) proponen la Teoría del Liderazgo del Rango Total, la cual adiciona a las dos categorías mencionadas anteriormente, la del Comportamiento Pasivo/Evitador o también llamada *laissez-faire*, la cual equivale a una ausencia de liderazgo. Dicha categoría hace referencia a aquellos directivos que evitan influenciar a sus subordinados, evaden sus deberes de supervisión y desconfían de sus capacidades para liderar.

Diversas investigaciones han demostrado que los estilos de liderazgo influyen en las capacidades personales de los subordinados y consecuentemente en sus comportamientos, lo cual puede afectar no sólo su desempeño sino el comportamiento de la organización de manera amplia (Avolio, 1990;

Cronshaw & Lord, 1987; Feifel & Strack, 1989; Kuchinke, 1999; Slater et al, 2002). Dentro de estas capacidades personales la Resiliencia es una de las más relevantes dado su efecto sobre el desempeño organizacional (Campbell-Sills & Stein, 2007). Existe evidencia en relación con el efecto que tienen los estilos de liderazgo sobre los niveles de Resiliencia de los colaboradores, y de cómo éstos afectan el desempeño en los ámbitos organizacionales (Harland et al, 2005).

Así mismo se ha observado que en los tiempos actuales, altamente demandantes, los subordinados con adecuados niveles de Resiliencia pueden estar mejor preparados para manejar el estrés y los cambios permanentes que se suceden en el lugar de trabajo. Debido a lo anterior, Craddock (2009) y Doe (1994) afirman que favorecer el desarrollo de la Resiliencia de los subordinados en las organizaciones permitirá que éstas afronten mejor los cambios y las crisis que se suceden, en cuanto que las personas con altos niveles de Resiliencia suelen ser más productivas en tiempos de crisis y tienen una menor tendencia a abandonar la empresa.

Con base en lo anterior, el presente estudio tiene como propósito observar cómo los comportamientos de liderazgo del personal directivo de una Universidad privada en Bogotá, se relacionan con el nivel de Resiliencia de los colaboradores, considerando sus características sociodemográficas.

1. Problema de Investigación

1.1. Relevancia de la investigación

El impacto de los estilos de liderazgo sobre los colaboradores es diferente cuando se comparan organizaciones de diversos países e incluso entre regiones de un mismo país por lo que muchos autores destacan la importancia de hacer estudios comparativos en los que se estudien los factores culturales. En América Latina por ejemplo, se han hecho una serie de trabajos al respecto, entre ellos se destacan los de Rainieri (2006) en Chile, de Robles, de la Garza y Medina (2008) y Robles, Contreras, Barbosa, y Juárez (2013) en México, y los de Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe (2009) en Colombia, cuyos resultados han arrojado ciertas similitudes respecto a los comportamientos de liderazgo que los diferencian particularmente de los líderes de otros países. Quizás la baja tolerancia a la incertidumbre y la resistencia al cambio, que caracterizan estos países (Hofstede, 2001) pueda explicar sus particularidades en las prácticas de liderazgo y su efecto en los colaboradores. Lo anterior denota la importancia de estudiar el liderazgo en Colombia, y lo inconveniente de plantear modelos tomando elementos de una cultura distinta a la nacional.

Actualmente no se cuenta con estudios que permitan observar como los comportamientos de liderazgo de los directores de las empresas colombianas se relacionan con los niveles de Resiliencia de los colaboradores, debido entre otros aspectos a: 1) se trata de un constructo de reciente surgimiento que se encuentra en proceso de desarrollo, 2) los estudios de Resiliencia,

como lo plantean Harland et al (2005) se han focalizado en aspectos clínicos, particularmente relacionados con factores de riesgo y protección, y 3) los estudios aplicados al ámbito organizacional, que son aún más recientes, en Colombia están comenzando.

Dado que la Resiliencia puede potenciar la calidad de vida de las personas y a través de ella favorecer la productividad y por ende la perdurabilidad empresarial (Bhamra, Daniab & Burnard, 2011; Bhamra 2011), resulta de primordial interés comprender cómo las prácticas de liderazgo en el contexto colombiano, pueden estar afectando el nivel de Resiliencia de los colaboradores.

Dado que la Resiliencia al ser entendida como un estado más que un rasgo, puede ser desarrollada y gestionada en el contexto organizacional (Luthans, 2002b; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012), predecir el efecto que tienen los estilos de liderazgo sobre los niveles de Resiliencia de los colaboradores y el papel que tienen los aspectos socio demográficos en estas dos variables, tendrá importantes implicaciones para la dirección de las organizaciones, su crecimiento y perdurabilidad. Por otra parte, comprender la relación entre prácticas de liderazgo y Resiliencia, aportará positivamente al fortalecimiento de la responsabilidad social que debe caracterizar a las empresas en el presente siglo.

1.2. Especificación del problema de investigación

El interés de este estudio se centra en describir los comportamientos de liderazgo de los directivos de una Universidad privada en Bogotá y observar si éstos guardan relación con el nivel de Resiliencia de sus colaboradores, considerando sus diferencias sociodemográficas.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Observar si los estilos de liderazgo del personal directivo de una Universidad privada en Bogotá, se relacionan con el nivel de Resiliencia de los colaboradores, considerando sus características sociodemográficas.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Caracterizar los estilos de liderazgo, a partir de los comportamientos que asumen los directivos de una Universidad privada en Bogotá.
2. Describir el nivel de Resiliencia de los colaboradores de una Universidad privada en Bogotá.
3. Identificar si existe relación entre los estilos de liderazgo de los directivos de una Universidad privada en Bogotá, y el nivel de Resiliencia de los colaboradores.
4. Observar si las variables sociodemográficas guardan relación con los estilos de liderazgo de los directivos y el nivel de Resiliencia de los colaboradores.

1.4. Pregunta de Investigación

1. ¿Qué estilos de liderazgo configuran los directivos de una Universidad privada en Bogotá, de acuerdo con sus comportamientos?
2. ¿Cuál es el nivel de Resiliencia que presentan los grupos de colaboradores de una Universidad privada en Bogotá?
3. ¿Los comportamientos de liderazgo de los directivos de una Universidad privada en Bogotá se relacionan con el nivel de Resiliencia de los subordinados?
4. ¿Los estilos de liderazgo de los directivos y el nivel de Resiliencia de los colaboradores de una Universidad privada en la ciudad de Bogotá están relacionados con características de tipo sociodemográfico?

1.5. Formulación de hipótesis

1. H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.
2. H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.
3. H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.
4. H4: Los estilos de liderazgo de los directivos se perciben diferencialmente por los colaboradores en razón de sus características sociodemográficas.
5. H5: La Resiliencia de los colaboradores guarda relación con sus características sociodemográficas.

1.6. Relación con los intereses de investigación de la Escuela

El documento presentado al Gobierno Colombiano en septiembre de 2009 por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, indica que el objetivo central del Doctorado en Ciencias de la Dirección es investigar la realidad empresarial, el pensamiento estratégico y el liderazgo como factores constitutivos de la dirección de empresas sobre los cuales descansa la perdurabilidad de las organizaciones, siendo la propuesta central de este programa doctoral la siguiente: “La dirección, entendida a partir de estos tres factores o principios, es una de las condiciones necesarias de la perdurabilidad de las organizaciones empresariales” (Documento doctoral, 2009, p. 2).

El documento de investigación de la línea de Liderazgo del Doctorado en Ciencias de la Dirección enuncia que los objetivos generales de la línea son:

- Generar conocimiento válido en torno al liderazgo organizacional, a través de procesos de investigación que permitan la comprensión y desarrollo de organizaciones perdurables, saludables y socialmente responsables.
- Contribuir a la construcción de nuevos modelos de liderazgo más ajustados a las condiciones actuales, sustentados en paradigmas que permitan abordar las organizaciones en toda su complejidad.

Actualmente la línea tiene tres programas de investigación: 1) Bienestar y calidad de vida, 2) Liderazgo, poder e influencia, y 3) Liderazgo Transformacional.

En torno al primer programa, dentro del cual se inscribe esta propuesta de investigación, se precisa que existe consenso en el mundo de los negocios y en la academia sobre la necesidad de una nueva concepción de liderazgo, cuyo objetivo supere el interés central de la productividad. En este mismo sentido el documento enfatiza cómo el proceso de liderazgo constituye una fuente potencial para promocionar la salud en el lugar de trabajo, entendida ésta como el juicio subjetivo de bienestar sobre diversas dimensiones personales (Blanco, 1985; Contreras & Barbosa, 2013). Esta perspectiva de liderazgo constituye hoy por hoy una clara tendencia cuya base es la responsabilidad social de las empresas.

El propósito del programa Bienestar y Calidad de Vida es continuar estudiando el fenómeno del liderazgo (desde el sujeto y desde el proceso) en el marco del bienestar y la calidad de vida de las personas y su influencia en el desarrollo, crecimiento y perdurabilidad de las organizaciones. Producto del avance de los proyectos de éste programa, se espera también plantear modelos de liderazgo fundados en preceptos éticos que favorezcan la perdurabilidad de las organizaciones a través del bienestar del trabajador como criterio de responsabilidad social.

Entender al líder como sujeto implica estudiar las variables intra-individuales que lo caracterizan y como éstas pueden ser potenciadas o adquiridas a través de procesos de aprendizaje. Comprender el liderazgo como proceso implica estudiar como los estilos de liderazgo ejercen efecto sobre la organización, incluidas por supuesto las personas y como ello redundará en su bienestar. Dentro de esta perspectiva, el desarrollo de este proyecto proporcionará un avance importante en la línea en cuanto ampliará el conocimiento respecto al liderazgo en población colombiana, desde los dos abordajes de investigación contemplados: el líder como sujeto y el liderazgo como proceso.

2. Aspectos Teóricos

2.1. Antecedentes y evolución del concepto de liderazgo

En el contexto de la dirección de empresas el liderazgo es uno de los primeros fenómenos que ocupó el interés de los académicos (Bass, 1990) y ha sido uno de los temas organizacionales más abordados y más controvertidos. Para algunos autores este concepto es probablemente uno de los más antiguos y elusivos constructos en los desarrollos del comportamiento organizacional (Glynn & DeJordy, 2010), criticado y hasta excluido en las últimas décadas (Podolny, Khurana, & Hill Popper, 2005).

Pese a todo lo anterior, es indudable que el estudio del liderazgo es un tema central hoy en día, tal como lo afirma Friedman (2010), evidenciándose que las investigaciones al respecto siguen creciendo no sólo en cantidad sino en calidad científica y perspectivas de abordaje. Dado que se asume que el liderazgo es un fenómeno altamente complejo, cuya comprensión no se agota en una sola disciplina, Avolio (2010) destaca que actualmente la investigación en liderazgo se lleva a cabo desde diversas disciplinas, siendo las principales la psicología, sociología, historia, administración, ciencia política, educación, ética, filosofía y antropología. En el mismo sentido el autor llama la atención en torno a que durante los próximos 50 años, a las discusiones acerca del liderazgo se incorporarán también la ingeniería, la biología, la genética, la química y las neurociencias, de cara a lograr un abordaje más holístico a un fenómeno de tal nivel de complejidad, y a su vez, poder impactar en los procesos de formación de líderes y de liderazgo.

Se puede afirmar que el liderazgo es un fenómeno altamente complejo cuyo estudio está demarcado por las aproximaciones teóricas que predominan en cada época, las cuales guardan relación con las corrientes epistemológicas que han marcado los diversos momentos particulares de la historia. Estos condicionamientos históricos y sociales necesariamente han impactado en los abordajes y en la comprensión de las organizaciones, y a su vez, en la concepción de la clase de líderes que las sociedades han demandado. Lo anterior permite afirmar que el concepto de liderazgo es un concepto que comporta dimensiones históricas, sociales y culturales, las cuales exigen el análisis y comprensión de las organizaciones en sus respectivos contextos (Contreras, 2008).

Los aspectos descritos permiten comprender el porqué de la ausencia de una definición única de liderazgo a pesar de tantos estudios al respecto, en buena medida debido a que al ser los aspectos históricos, sociales y culturales dinámicos en sí mismos, determinan que el concepto de liderazgo sea un constructo en permanente transformación. Stogdill (1974), permite comprender con mayor precisión lo anterior cuando afirma que existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definirlo.

Contar con una única definición del término es algo relevante para algunos autores, dado que consideran que no definirlo implica el riesgo de que sea conceptualizado de diversas maneras, asumiendo equivocadamente que se está hablando del mismo fenómeno cuando esto no es así, lo cual no permite avanzar en su estudio; situación que no ocurre en las llamadas ciencias duras. Para otros investigadores el no tener una definición consensuada no es problema, dado que es un concepto entendido por todos, (Lorsch, 2010).

Es claro entonces cómo en torno al estudio de liderazgo se han construido un importante número de teorías, las cuales han pasado por diversas perspectivas y análisis. Glynn y DeJordi (2010) han agrupado dichos análisis en dos categorías: micro-niveles y macro-niveles, buscando diferenciar aquellos que centran sus estudios en los rasgos del individuo y sus comportamientos, de aquellos que se focalizan en las atribuciones del liderazgo, sus procesos y resultados para el grupo de seguidores, el colectivo en general, la organización e incluso una nación. Hoy en día aun cuando existe una mayor tendencia por el nivel macro, siguen llevándose a cabo estudios que pretenden comprender las habilidades y competencias del sujeto líder, así como los factores contextuales y situacionales en que se establecen las relaciones con los seguidores.

Con base en la propuesta de Glynn y DeJordi (2010), se presentarán las principales teorías del liderazgo en el siguiente orden: 1) teoría de los rasgos, 2) estilos comportamentales del líder, 3) teorías de la contingencia de liderazgo y 4) teorías del cambio, influencia y carisma.

2.1.1. Liderazgo desde la teoría de los rasgos

La idea central de esta teoría gira en torno a la existencia de una serie de características intra-individuales en los sujetos líderes con las cuales estos nacían, de tal modo que las investigaciones estaban dirigidas a la identificación de dichas características relativamente estables que permitirían diferenciar aquellos sujetos que serían líderes, de los demás. A esta teoría se le denominó la teoría del “gran hombre” en cuanto suponía que el liderazgo obedecía a características personales particulares que sólo poseían algunos bajo la connotación de un don más que el resultado de otros factores. Glynn y DeJordi (2010) afirman que la denominación “Teoría del Gran Hombre” en la que se agrupan estas investigaciones encuentra su explicación en dos aspectos: el liderazgo era considerado potestad de los varones y el liderazgo estaba demarcado por el destino, pues, en un

sentido místico, se nacía con este atributo. En este sentido, Cohen y March (1974) afirman que se trata de un concepto “mitológico”.

Autores como Stogdill (1948) y Mann (1959) buscaron identificar los rasgos y atributos que caracterizaban a los líderes, de tal modo que al encontrarlos sería viable predecir la ocurrencia o Efectividad del liderazgo. Desde este enfoque Stogdill (1974) identificó 32 atributos que relacionan los rasgos de personalidad con un liderazgo efectivo.

Esta teoría fue desestimada principalmente por dos razones: en primer lugar porque al centrarse exclusivamente en el líder dejó a un lado el rol central de los seguidores así como el impacto de la situación en el proceso. En segundo lugar, la creencia de que la personalidad era innata ya ha sido superada ampliamente en el campo de la psicología diferencial. Para este campo aplicado, es claro que la personalidad tiene un componente heredado (temperamento) y uno aprendido (carácter), los cuales interaccionan, se retroalimentan y consolidan la personalidad del sujeto.

Tal como lo señala Contreras (2008) hoy es claro que el liderazgo no es algo innato o un don exclusivo de unos pocos. Por el contrario, es susceptible de ser aprendido siempre que se den una serie de condiciones que propicien el aprendizaje de las competencias necesarias, unidas indudablemente a una serie de variables individuales; todo esto ajustado dentro de un proceso que permita que emerja la figura del líder y consecuentemente de un proceso de liderazgo. Se trata entonces de una condición humana cuyas diferencias individuales se potencian o inhiben, a partir de las oportunidades que brinda el ambiente en una relación sistémica permanente.

Pese a las críticas ya señaladas, desde la perspectiva actual de la personalidad se han hecho estudios rigurosos que han permitido avanzar en la comprensión del liderazgo, los cuales han llevado a

desarrollar programas de intervención y formación de directivos, así como el diseño y validación de pruebas psicométricamente confiables. De estos esfuerzos el modelo que más se ha utilizado en los estudios del liderazgo, en razón a sus fortalezas conceptuales y metodológicas, es el de los cinco grandes factores o “Big Five” de Costa y McCrae (1992), el cual establece que la personalidad es dimensional y plantea la existencia de cinco factores o rasgos que predisponen a una persona a actuar de determinada manera. Dichos factores son Neuroticismo (N), Extraversión (E), Apertura a la experiencia (O), Amabilidad (A) y Responsabilidad (C).

A pesar de los estudios hechos en torno a las variables de la personalidad, hoy no existe consenso acerca de la confiabilidad y utilidad de las mismas. Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy y Schmitt (2007), critican la utilidad de medir los rasgos de personalidad en las organizaciones en razón a que existen numerosos problemas relacionados con la aplicación de las pruebas y con la baja validez de los instrumentos empleados. Por otro lado, Ones, Dilchert, Viswesvaran y Judge (2007), encontraron en un meta-análisis que las variables de personalidad al ser medidas a través de auto-reportes tienen validez, según lo muestran diversos estudios publicados en una serie de revistas arbitradas.

Bennis (1989), refiere una tendencia a incluir en los estudios variables cognitivas relacionadas con la personalidad y el liderazgo, observando que existen habilidades y características de los líderes que van más allá de la personalidad e incluyen la visión que requieren estos sujetos, así como determinadas cualidades: pasión, integridad, curiosidad y audacia. Recientemente, en relación con el liderazgo, además de la personalidad se han empezado a estudiar otras variables del sujeto. Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), además de la personalidad, destacan otras características tales como habilidades cognitivas (inteligencia general y pensamiento creativo), motivación

(necesidad de poder, de logro y de liderar), habilidades sociales (autocontrol, inteligencia emocional y social), conocimiento tácito y experticia (habilidad para analizar problemas y solucionarlos, uso del conocimiento tácito).

A partir de los años 90 se ha retomado el interés por investigar los diferentes elementos constitutivos de la personalidad y el liderazgo. Estas investigaciones han permitido concluir una serie de aspectos centrales que se presentan a continuación:

1. Existe una serie de características individuales relacionadas con el liderazgo. Es el caso de las capacidades cognitivas requeridas por el líder, dentro de las cuales se mencionan las inteligencias múltiples, es decir, la analítica, la práctica, la social, la emocional y la contextual, como las más citadas (Gardner, 1993).
2. Los predictores de mayor relevancia en liderazgo además de la inteligencia son los rasgos de personalidad, los cuales guardan relación con una serie de variables cognitivas tales como la motivación, la necesidad de logro, el poder y la afiliación.
3. La tendencia a correr riesgos es otra característica asociada al liderazgo. Los estudios muestran que en tanto la extraversión y la apertura a la experiencia facilitan este comportamiento, el neuroticismo lo inhibe (Nicholson, Fenton - O'Creevy, Soane, & Willman, 2005; Weber, Blais, & Betz, 2002).
4. Del mismo modo, la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la responsabilidad, impactan en la toma de decisiones y en la propensión a correr riesgos en

diversas situaciones en contextos empresariales (Markey, Markey, Ericksen, & Tinsley, 2006).

Las diversas investigaciones han permitido constatar que si bien el estudio del individuo y el liderazgo han generado importantes aportes, este enfoque ha sido insuficiente, razón por la cual un grupo de investigadores se orientó a la comprensión de los comportamientos del líder, pero terminó ocurriendo algo similar a lo que pasó con la teoría de los rasgos, y es que el estudio de los estilos comportamentales del líder también se basó en la premisa de que el liderazgo se trataba de propiedades relativamente estables de un sujeto individual, desconociendo un aspecto central como lo es el contexto organizacional o la situación laboral. Lo anterior permitió ampliar la perspectiva de análisis involucrando en los procesos de investigación a los seguidores.

2.1.2. Estilos comportamentales del líder

Este enfoque centra el análisis en la identificación de los comportamientos del líder y en el efecto que éstos ocasionan, con la finalidad de validar cuáles producen resultados exitosos, para así incentivar su replicación; todo lo anterior con la finalidad de estructurar prácticas de liderazgo efectivo.

Los primeros estudios en este sentido son los de Lewin, Lippitt y White (1939), los cuales permitieron estructurar una primera tipología de liderazgo: autocrático, democrático y el laissez-faire. A partir de esta tipología, con el paso del tiempo y de nuevas investigaciones, surgieron muchas otras tipologías. Sin embargo, el único aporte de Lewin y sus colegas no fue identificar la existencia de distintos tipos de liderazgo, lo interesante de esta clasificación y de los estudios fue llegar a comprender que los estilos de comportamiento del líder afectan no solo la calidad del desempeño de los empleados sino también la forma en que estos se comportan. Por ejemplo, los

investigadores encontraron que el estilo autocrático favorecía los comportamientos agresivos y hostiles, en tanto que el democrático facilitaba un mejor tipo de relaciones entre los miembros del grupo. Otro aporte de estos estudios fue validar que los grupos necesitan dirección dado que el estilo laissez-Faire generó caos, en razón a que los sujetos además de dispersar sus esfuerzos producían un trabajo de muy mala calidad.

Dentro de estos mismos desarrollos se destaca la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1964), la cual a partir de la tipificación de los comportamientos de los líderes permite evaluar si éstos están más preocupados por la producción o por los empleados. Los resultados de la investigación sugieren que el tipo de liderazgo más exitoso se daba cuando había una alta preocupación por el logro de las tareas y al mismo tiempo una alta preocupación por el bienestar de las personas. Boumans y Landeweerd (1993) confirmaron posteriormente estos resultados, dado que en sus estudios el liderazgo efectivo debe orientarse no sólo a la ejecución pronta y adecuada de la tarea, sino que a su vez debe también preocuparse por las personas y su relación con ellas. Según estos investigadores esta doble preocupación impacta tanto la productividad como la Satisfacción laboral. En los casos en los cuales se privilegia la preocupación por la tarea, los investigadores encontraron que mejoraba la productividad pero se afectaba negativamente el bienestar de los empleados.

Si se analizan con detalle los desarrollos relacionados con los estilos comportamentales de los líderes, se puede observar que al igual que lo que ocurre con la teoría de los rasgos, en los modelos que se proponen para los estilos de comportamiento, se asume también que existe un estilo de liderazgo que podría considerarse como óptimo. Actualmente hay suficiente evidencia para afirmar que un estilo de liderazgo en determinados contextos puede ser efectivo pero en otros no,

y esto llevó a los académicos a considerar el papel de las situaciones en el liderazgo, aspecto que se desarrolla en las teorías de la contingencia del liderazgo.

2.1.3. Teorías de la contingencia del liderazgo

Tal como se mencionó anteriormente, las investigaciones previas se habían enfocado en el sujeto líder lo cual fue criticado en dos sentidos: En primer lugar, se consideraba que el impacto real de estos sujetos denominados líderes en la organización, era muy limitado; y en segundo lugar, que estos enfoques previos dejaban por fuera los factores externos, la situación, (Pfeffer, 1981). Entonces, son las teorías de la contingencia, las cuales surgen por la década de los sesenta, las que buscan superar estas críticas proponiendo que el liderazgo es el resultado de la interacción de las características del líder y de la situación. Lo anterior llevó a los académicos a afirmar que no existe un estilo de liderazgo que sea efectivo y aplicable a todas las situaciones; es decir, que un mismo estilo de liderazgo puede resultar efectivo en una situación y no serlo en otra.

Los principales modelos planteados desde la teoría de la contingencia son: 1) el modelo del CMP (Compañero de trabajo menos preferido) de Fiedler (1978), 2) el modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1971), 3) el modelo normativo de decisión (Vroom & Yetton, 1973), y 4) la teoría del camino-meta (House, 1996). En términos generales, éstas teorías se focalizan en aspectos contextuales, tales como la favorabilidad del ambiente para liderar (Fiedler, 1967), las características de cada seguidor (Hersey & Blanchard (1971), la complejidad de la tarea y experticia de los subordinados (Vroom y Yetten, 1973), y la relación entre líderes, seguidores y aspectos situacionales (House, 1996).

Aun cuando se reconocen los grandes aportes que han hecho los modelos de contingencia en el estudio y comprensión del liderazgo, también han sido criticados. Lorsch (2010), afirma que si bien es cierto que el estilo de liderazgo apropiado depende en buena medida de las contingencias situacionales, no existe aún claridad ni consenso en torno a cuáles son dichos factores. Hackman (2010) centra su crítica en que en estos modelos para la identificación de cómo ciertos atributos situacionales intervienen en el estilo y comportamiento del líder y su impacto en un colectivo, lo hacen desde una perspectiva puramente lineal de causa-efecto, lo cual considera inapropiado si lo que se pretende analizar es el liderazgo dentro de un sistema social. Tanto Lorsch (2010) como Hackman (2010), consideran que lo que se debe tratar de estudiar son las condiciones estructurales que harían más o menos viable determinado liderazgo en un sistema social identificado. Para Yukl (2011) los modelos de liderazgo situacional tienen deficiencias conceptuales estructurales, tales como un excesivo énfasis en meta-categorías de comportamiento, falta de claridad en las descripciones entre las variables, así como debilidad en las explicaciones acerca de cómo es que se ven afectadas dichas variables; adicionalmente considera que desconocen que los líderes tienen una serie de habilidades y estilos de comportamiento que en muchos casos les permiten adaptarse tanto a lo exigido por la situación como por las características de los subordinados.

2.1.4. Teorías del cambio, influencia y carisma

Glynn y DeJordi (2010) señalan cómo en los últimos años han surgido nuevas teorías de liderazgo basadas en los desarrollos del Comportamiento Organizacional, las cuales en gran medida encuentran sus orígenes o se construyen a partir de las teorías precedentes (rasgos, comportamiento y contingencia). La regla general es que los nuevos modelos que se proponen entienden al liderazgo como un proceso y al líder como un facilitador del cambio. Como desarrollo de estas nuevas teorías se destacan el liderazgo auténtico (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares,

2011), el cual está asociado con la Efectividad percibida del líder, la Satisfacción y Esfuerzo Extra de los seguidores, (Moriano, Molero, & Levy, 2011).

En esta misma perspectiva surge la teoría de Bass (1985) del Liderazgo Transformacional y Transaccional, de las cuales se presentarán y analizarán sus componentes y características cuando se aborde el tema de la teoría del Liderazgo de Rango Total. Por lo pronto, es del caso aclarar que fue Burns (1978) quien introdujo estos términos en el estudio del liderazgo. Hunt (1999) afirma que la perspectiva del Liderazgo Transformacional/Transaccional, imprimió al estudio del liderazgo una nueva dinámica en las décadas de los 70 y los 80, dado que el estudio del mismo había entrado en un estado de anquilosamiento en el cual, los estudios de la teoría de la contingencia estaban acaparando toda la atención.

Conger y Kanungo (1998) tomando como referencia el Liderazgo Transformacional plantean el liderazgo carismático, el cual se relaciona con aquel líder que cuenta con una serie de habilidades personales y talento que le permite influir sobre los subordinados de manera extraordinaria y transformativa, logrando altos niveles de desempeño en el grupo. Se considera que se trata de sujetos con un grado de compromiso tan intenso que están dispuestos incluso a sacrificarse por la organización, (Bas, 1985, Avolio, & Gibbson, 1988). Se centran en el desarrollo de sus seguidores, inspirándolos y edificándolos desde una determinada perspectiva moral, (Avolio, 1999). Tal como lo precisan Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990), el liderazgo carismático implica que se construya una relación de plena confianza entre el líder y los seguidores a partir de la cual se logre que estos se identifiquen plenamente con los valores de la organización, llevando a comportamientos ciudadanos altruistas, cordiales y congruentes con las virtudes ciudadanas.

Para Daan Van Knippenberg y Sim B. Sitkin (2013) el interés por aquellos sujetos dotados de determinadas cualidades excepcionales que les permite influir de manera profunda, no sólo en sus seguidores sino en todo un sistema social, se encuentra referenciado por lo menos desde Weber (1947). Ahora bien, el término empleado para designar a esta clase de personas varía dependiendo de las fuentes que se analicen, según estos autores algunos han denominado a este liderazgo como carismático y citan los trabajos de investigadores tales como Weber (1947) y Conger y Kanungo (1987); las otras denominaciones que han sido empleadas y que hacen referencia al mismo concepto son la de Liderazgo Transformacional o Liderazgo Transformacional carismático y citan los trabajos de Burns (1978), Bass (1985) Bennis y Nanus (1985); Tichy y Devanna (1986); (House & Shamir, 1993; Hunt, 1999; Kirkpatrick & Locke, 1996). Los tres términos harían entonces referencia al mismo concepto (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

En el mismo trabajo en que Van Knippenberg y Sitkin (2013) consideran que el interés por el constructo del Liderazgo Transformacional carismático debe ser abandonado por encontrar problemas con la investigación y el despliegue teórico del mismo, estos autores precisan cómo es una de las áreas más activamente estudiadas durante los últimos 25 años y frente a la cual existe de manera implícita o explícita la consideración de que ésta es la forma más efectiva de liderazgo, lo cual fundamentan citando los trabajos de Bass, (1985); Conger y Kanungo (1987); Shamir, House y Arthur (1993); DeRue, Nahrgang, Wellman, y Humphrey (2011); Judge y Piccolo (2004); Lowe, Kroeck, y Sivasubramaniam (1996).

Aunque estas concepciones aún conservan un enfoque principal hacia el sujeto, también dan cabida a nuevos componentes tales como la importancia de los seguidores y los efectos que tiene el estilo de liderazgo en la productividad. Empieza a aceptarse de manera cada vez más generalizada que

un interés genuino por el bienestar del trabajador y una vinculación entre líderes y colaboradores centrado en la confianza y el compromiso personal, impactan positivamente en el desempeño organizacional. Fundamentación teórica y empírica, fueron los modelos del Liderazgo Transformacional los que dieron las bases para el desarrollo de teorías y modelos centrados más en el proceso que en el sujeto, los cuales en la actualidad entienden al trabajador como alguien que busca en la organización algo más que la mera obtención de ingresos.

2.2. Teoría del liderazgo de rango total

Bass (1985), describe el Liderazgo Transformacional como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que a su vez representan un beneficio para la colectividad. Este tipo de liderazgo establece una visión que se articula con los valores de los seguidores y el líder, orientando a la sociedad y a la organización a un estado deseable, lo que permite generar procesos de cambio (Hughes et al, 2004). Se ha podido evidenciar que este tipo de liderazgo incrementa los niveles de confianza y compromiso hacia el líder y la organización, lo cual se ha asociado a un mejor desempeño por parte de los colaboradores (Howell & Costley, 2001).

De acuerdo con Sosik y Godshalk (2000) el Liderazgo Transformacional permite a los individuos, grupos y líderes adaptarse más fácil y rápidamente a los requerimientos organizacionales y del contexto, logrando maximizar la eficiencia y eficacia. Bass y Avolio (1994) indican que los cuatro procesos que estructuran el Liderazgo Transformacional son: Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional.

El Liderazgo Transaccional emerge cuando la relación entre el líder y los seguidores se fundamenta en un intercambio. Los seguidores actúan de acuerdo con las indicaciones del líder siempre y

cuando haya un retorno a cambio, que puede ser monetario, o de cualquier otro tipo. La naturaleza del intercambio en este estilo de liderazgo implica el conocimiento formal o tácito de las condiciones establecidas para tal fin (Bass, 1985). Bass (1990) señala que este liderazgo se compone de un reforzamiento contingente en el que líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada por su no cumplimiento. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente y de forma contingente.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se define como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que frecuentemente involucra una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas y son afectados por ellas, aunque en menor proporción. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo (Bass, 1990).

Los modelos de Liderazgo Transformacional y Transaccional (que no son excluyentes entre sí) son los más conocidos y estudiados en décadas recientes, por lo que se cuenta con un gran número de artículos sobre el tema, publicados en importantes revistas académicas que evidencian su pertinencia y su relación con diversos procesos organizacionales. Posteriormente a estos modelos no han surgido otros con este nivel de relevancia, pero sí muchas características del liderazgo, que unidas a estos modelos han permitido optimizar la comprensión del liderazgo como proceso, y la importancia de que los líderes desarrollen ciertas habilidades que les permitan ejercer un liderazgo

transformador. Cameron y Lavine (2006) sugieren que más allá de las teorías del carisma y de estas tendencias, deben desarrollarse nuevos avances en las teorías de liderazgo relacionados con la estructura del trabajo en red, la inteligencia emocional y los procesos organizacionales positivos.

De acuerdo con Bass (1999), la investigación en liderazgo debe centrarse básicamente en cinco áreas: 1) Validación del constructo (articulado con el sistema de evaluación utilizado), 2) atributos de personalidad de líderes Transformacionales y Transaccionales, 3) efectos del entrenamiento en habilidades Transformacionales sobre los resultados organizacionales, 4) influencias contextuales, y 5) buscar los aspectos que median los efectos del Liderazgo Transformacional.

El modelo de Liderazgo de Rango Total establecido por Bernard Bass y Bruce Avolio, en el que se incluyen componentes del comportamiento *laissez-faire*, Liderazgo Transaccional y Transformacional, tiene como propósito conformar un todo que permita satisfacer las necesidades, tanto de los individuos como del grupo (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006). Este modelo que se ha venido estudiando en las últimas décadas, ha sido empleado en muchas organizaciones, ya que ha sido considerado como un factor de éxito (Westerlaken & Woods, 2013).

Es importante mencionar que tanto el Liderazgo Transformacional como el Transaccional, parten de la base del respeto, confianza y deseo por lograr un objetivo colectivo (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del Liderazgo Transaccional y Transformacional; no solamente uno en específico (Bass, 1999).

Según Bass y Avolio (2004), el modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership Model - FRL) está conformado por tres variables de primer orden: Liderazgo Transformacional,

Liderazgo Transaccional, Comportamiento Pasivo/Evitador; (las dos primeras se correlacionan en tanto que la tercera es independiente) que congregan nueve variables de segundo orden; además se estiman tres efectos organizacionales (Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción). La distribución es de la siguiente manera:

a) Liderazgo Transformacional:

- Influencia Idealizada Atribuida
- Influencia Idealizada Conductual
- Motivación Inspiracional
- Estimulación Intelectual
- Consideración Individualizada

b) Liderazgo Transaccional:

- Recompensa Contingente
- Dirección por Excepción Activa

c) Comportamiento Pasivo/Evitador:

- Dirección por Excepción Pasiva
- *Laissez Faire*

d) Efectos sobre desempeño organizacional:

- Esfuerzo Extra
- Efectividad
- Satisfacción

En cuanto a las variables de segundo orden se puede indicar que:

- Influencia Idealizada Atribuida o conductual: el comportamiento del líder conduce a que sus seguidores los consideren personas de confiar, íntegros y con un alto grado de moralidad.
- Motivación Inspiracional: Se refiere a los líderes generadores de cambio, pues motivan a los seguidores a superar las expectativas y a lo que se ha establecido como meta.
- Estimulación Intelectual: el líder empieza a empoderar a sus seguidores, con el propósito de que puedan desarrollar sus propias habilidades y logren establecer soluciones a los problemas que se les presenten.
- Consideración Individualizada: es el primer factor del Liderazgo Transformacional, puesto que el líder es un escucha activo y fuerte comunicador.
- Recompensa Contingente: corresponde al Liderazgo Transaccional, ya que el líder establece objetivos y recompensas. Por ello, se espera que los empleados cumplan con los niveles de rendimiento requeridos, sin dar más de lo que se ha establecido.
- Dirección por Excepción Activa: hace referencia a aquellos líderes que poseen un sistema de seguimiento y control, lo cual permite que la organización tenga un desempeño moderado.
- Dirección por Excepción Pasiva: comprende algunas de las características de la dimensión laissez-faire. La diferencia radica en que el líder solo interviene cuando se presentan problemas.

- Laissez-Faire o dejar hacer: considerado como un liderazgo ineficaz, se refiere al líder al que no le gusta tomar decisiones, es desordenado, y no establece una comunicación clara con los seguidores para transmitir la visión y los objetivos (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006). Esto da lugar a que los seguidores se encarguen del trabajo y lo lleven a cabo de la manera que consideren que es la más apropiada (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008).

2.2.1. Comportamiento Pasivo/Evitador

Este comportamiento representa la falta o ausencia de liderazgo, puesto que no ejerce su autoridad, evita por completo tomar decisiones. En conclusión, el “líder” escoge no tomar acción frente a una situación que se le esté presentando. Por ello, es considerado como el estilo de liderazgo totalmente Pasivo e inefectivo (Howell & Costley, 2001; Sosik & Godshalk, 2000; Westerlaken & Woods, 2013).

2.2.2. Liderazgo Transaccional

El Liderazgo Transaccional se considera la forma de liderazgo más común y tradicional, dado que parte del intercambio entre el líder y el seguidor. Lo que se pretende a través de este estilo de liderazgo es motivar a los seguidores a través de recompensas (Cullen & Parboteeah, 2005). Adicionalmente, está enfocado en las acciones correctivas, es decir, el líder interviene en caso en que ocurra algo malo o los seguidores se desvíen de los objetivos previamente establecidos (Bass & Avolio, 2004; Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Los líderes Transaccionales reconocen las necesidades de sus seguidores y aclaran la manera cómo van a satisfacerlas, es decir que los seguidores podrán obtener la Satisfacción de sus necesidades solo si ejecutan las acciones indicadas por el líder (Avolio & Bass, 2004). Una de las críticas que

se hacen a este estilo de liderazgo es que suele asociarse con desempeños por debajo de los niveles óptimos dado que los seguidores siempre estarán enfocados de manera exclusiva a la ejecución de lo definido por el líder, con lo cual no encuentran razón para llevar su desempeño más allá; otra crítica es que los líderes que practican este estilo centran sus acciones subordinantes en la definición e imposición de castigos disciplinarios para lograr el rendimiento esperado del grupo, dejando de lado elementos centrales de la motivación de los individuos. En el corto plazo se puede cumplir con los objetivos trazados, pero a largo plazo puede convertirse en algo contraproducente (Bass, 1990).

Este estilo de liderazgo está conformado por tres dimensiones: Recompensa Contingente, Dirección por Excepción Pasiva y Dirección por Excepción Activa. En la de Recompensa Contingente el líder instauro objetivos y recompensas, es decir, la relación establecida entre el líder y sus seguidores está basada principalmente en intercambios. Dichas recompensas o sanciones surgen a partir del cumplimiento o no de los objetivos de la organización. Por ello, se espera que los empleados cumplan con los niveles de rendimiento esperados, sin ir más allá (Bass & Avolio, 2004; Van Eeden, Cilliers, & Van Deventer, 2008; Lupano Perugini & Castro Solano, 2003).

La Dirección por Excepción Pasiva se evidencia en aquellos líderes que intervienen activamente solo cuando identifican que se está presentando algún problema (Bass & Avolio, 2004; Van Eeden, Cilliers, & Van Deventer, 2008), buscando corregir las conductas de los seguidores con la finalidad de recuperar el curso que permita evitar el no cumplimiento de las metas (Lupano Perugini & Castro Solano, 2003). En la Dirección por Excepción Activa los líderes controlan y vigilan a sus seguidores buscando garantizar que estos mantengan sus conductas dentro de lo definido por las normas impuestas por el directivo (Bass & Avolio, 2004; Pérez S. & Campos del Valle, 2011).

Lo expuesto permite entender por qué el Liderazgo Transaccional se espera sea ejercido en situaciones estables en las cuales las acciones están enfocadas exclusivamente al cumplimiento de objetivos claramente establecidos (Bass, 1990; Lupano Perugini & Castro Solano, 2003). Los estudios demuestran que el Liderazgo Transaccional proporciona las bases para obtener un liderazgo eficaz, sin embargo, para lograr un mayor grado de eficiencia, Satisfacción y esfuerzo por parte de los empleados o seguidores, esto se puede lograr a través del ejercicio del Liderazgo Transformacional (Avolio & Bass, 2004).

2.2.3. Liderazgo Transformacional

La teoría del Liderazgo Transformacional o carismático surge en medio de lo que algunos autores han considerado una época “obscura” del estudio del campo del liderazgo, razón por la cual se encuentran textos que consideran que la principal contribución de la estructuración de este tipo de liderazgo está relacionada con un redireccionamiento y refundación del estudio de este fenómeno, transformando un campo de estudio que se caracterizaba por su rigurosidad, falta de dinamismo y ausencia de nuevos conocimientos, a pesar de la gran cantidad de trabajos publicados (Bass, 1990; Hunt, 1999).

Cada vez más el Liderazgo Transformacional toma un papel decisivo en el desarrollo organizacional, ya que parte de la capacidad que debe tener un líder de compartir una visión a futuro con todos sus colaboradores, para así incrementar la motivación y sentido de pertenencia de los mismos. Esto permite crear en ellos un sentido y significado del trabajo realizado, lo que a su vez da lugar a la generación de procesos autónomos, en los que se incrementen la responsabilidad y la Satisfacción laboral.

Este tipo de liderazgo surge para dar respuesta a la necesidad de encontrar una forma de coordinación y dirección de recursos (capital económico, tecnológico, humano), para enfrentar un mundo en constante cambio, y en el que día a día se viven procesos de globalización e internacionalización cada vez más rigurosos. Así mismo, responde a situaciones en las que se necesita de la experiencia y los conocimientos de personas que vean el mundo de manera diferente, que interactúen y se desenvuelvan en cualquier tipo de ambiente, que causen un efecto positivo en sus seguidores y generen resultados a través de las herramientas que estén a su disposición. Solo así, el recurso más importante de la empresa (capital humano) se desenvolverá en un ambiente adecuado, que se resume en mejores resultados y consecución de objetivos y metas organizacionales (Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Dirección de Investigaciones, 2012).

Este Liderazgo Transformacional o carismático se destaca sobre las anteriores aproximaciones teóricas del liderazgo, porque aporta una nueva visión del fenómeno en estudio, pero también porque es capaz de relacionar el liderazgo con diversos enfoques o aspectos propios de las organizaciones, sociedad y de la misma cultura.

En primer lugar, el Liderazgo Transformacional amplía el papel del líder tradicional y lo convierte en un papel significativo como agente activo del cambio (Bryman, 1996), lo que ha vinculado el rol del líder con los conceptos de cultura organizacional y demás aspectos determinantes del desarrollo de las organizaciones (Hunt, 1991). En segundo lugar, la teoría del Liderazgo Transformacional presta gran atención a la importancia que tienen las condiciones emocionales y situacionales de los seguidores de cara a una visión o proceso de toma de decisiones trascendente y alineado con el cumplimiento de objetivos (Yukl, 1989).

En tercer lugar, esta aproximación teórica genera aportes al campo, en cuanto enfatiza su estudio y campo de acción en los líderes de diferentes niveles de la organización; no sólo en los altos dirigentes como se acostumbraba en estudios anteriores (Hunt & Larson, 1979). Dichos estudios han sido orientados cada vez más hacia una investigación cualitativa, es decir, una investigación basada en la observación, entrevistas, estudios de caso, etc. (Bryman, 1996). Por último, esta teoría genera un cambio importante en lo que se venía trabajando en el campo del liderazgo referente a los factores motivacionales tanto de los seguidores como del líder para la consecución de objetivos comunes, ya sean de una sociedad u organización. Este modelo hace hincapié en los procesos colectivos de motivación tal como la identificación o reconocimiento social (Yukl, 1989).

Además de los efectos que un líder Transformacional puede tener sobre cada uno de sus individuos y en su motivación individual y conjunta para el logro de los resultados del grupo, existen autores que defienden que este tipo de liderazgo afecta, no sólo los aspectos del comportamiento y de las percepciones de los individuos o seguidores, sino también las condiciones laborales. Los líderes Transformacionales comúnmente son reconocidos por ayudar a la creación de contextos y ambientes organizacionales, en los que sus seguidores pueden ejercitar y extender sus habilidades cognitivas y ser cada vez más capaces de definir y promulgar sus propias visiones, independientemente del control y supervisión inmediato del líder (Jung & Sosik, 2002).

Un líder Transformacional puede tener un impacto profundo en la percepción que tienen sus seguidores acerca de sus condiciones laborales, porque proporciona atención personal para promover su desarrollo mediante la consideración individual, permitir nuevas formas de trabajar, estimular la solución de nuevos problemas y proporcionar entrenamiento y estímulo de

comportamiento específicos en los subordinados a través de la Estimulación Intelectual (Bass, 1999; Sashkin & Rosenbach, 1993).

Existen estudios que demuestran que hay una fuerte relación entre el Liderazgo Transformacional y la percepción que tienen los seguidores de algunos de los aspectos de sus condiciones laborales, por lo cual es importante resaltar que este tipo de liderazgo influye no sólo en variables intrínsecas de los seguidores y del líder. También influye sobre aquellas que establecen el desarrollo natural del clima organizacional bajo el que se desenvuelven. Es por esto que se tiene la noción de que los niveles de bienestar de los seguidores también están influenciados por el comportamiento del líder o por el estilo de liderazgo adoptado (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008).

Un líder Transformacional se caracteriza por emplear un estilo de liderazgo visionario y creativo, que inspira a los empleados a aumentar su interés en su trabajo y a ser cada vez más innovadores y creativos (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008). También es capaz de establecer una visión compartida por medio de la cual provee bases significativas y creativas a partir de las cuales se generan cambios en las personas y en las situaciones (Bass, 1985) además, facilita el desarrollo personal de sus seguidores al retar sus supuestos, sus pensamientos, creencias e imaginaciones (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Para lograr cambios dentro de la organización, a través del ejercicio del Liderazgo Transformacional, es necesario establecer políticas claras en el departamento de talento humano. Lo anterior permite que desde que se reclutan, seleccionan y capacitan a las personas, se fomente cada una de las cuatro dimensiones que conforman el Liderazgo Transformacional, para que a través del tiempo, se conviertan en un estilo de vida dentro de la organización (Bass, 1990).

2.2.4. Teoría de Rango Total y variables socio demográficas

La investigación en torno a las relaciones entre los estilos de la Teoría del Rango Total y las variables socio demográficas son escasos, su ámbito ha sido básicamente la cultura organizacional (fundamentalmente se acude a los trabajos de Hofstede) y su foco las diferencias entre hombres y mujeres (amplio desarrollo), con lo cual estudios que aborden la relación de estilos de liderazgo, capital psicológico y variables socio demográficas no se encontraron.

Zagorsek, Jaklic y Stough (2004) llevaron a cabo un estudio en estudiantes graduados de Nigeria, Estados Unidos y Eslovenia, encontrando que el estilo de liderazgo difiere dependiendo del sexo del directivo y que dicha diferencia depende del país de origen. Woo, Wilson y Liu (2001) lograron establecer que el sexo tiene preponderancia cuando se estudian los procesos de negociación entre Estados Unidos y China cuando en los mismos se abordan asunto comerciales; también se ha podido evidenciar que los directivos de alto nivel de empresa japonesas acuden a estilos de liderazgo que corresponden al liderazgo Transaccional (Kustin & Jones, 1995).

Diversos estudios que abordan la relación entre estilos de liderazgo y sexo consistentemente muestran que las mujeres de manera significativa son percibidas por sus colaboradores y a su vez auto reportan, comportamientos propios del liderazgo Transformacional en tanto que los hombres del Transaccional (Druskat, 1994; Burke & Collins, 2001; Carless, 1998; Eagly & Johannesen, 2003; Engen & Willemsen, 2004). Así mismo se encuentran estudios cuyos resultados son distintos e incluso opuestos en algunos casos a lo anteriormente expuesto, es decir que no existe relación significativa entre el sexo y el estilo y en otros que los hombres tienen mayores comportamientos de liderazgo transformacional que las mujeres, existiendo en estas investigaciones una clara

tendencia a resaltar el poder explicativo de las variables culturales (Engen, Leeden, & Willemsen; 2001; Schyns & Sanders, 2005; Mandell & Pherwani 2003; Rozier, 1996).

Smith, Matkin y Fritz (2004) revisaron las investigaciones existentes para la Teoría de Rango Total y el género encontrando que aun cuando existe una vasta literatura que aborda las diferencias de género (solo una parte para Rango Total) es necesario profundizar en esta relación dado que los resultados suelen ser contradictorios. De hecho los autores plantean la necesidad de incorporar en las investigaciones nuevas variables que logren dar luces acerca de las razones que pueden explicar dichas contradicciones.

En desarrollo de lo planteado por Smith, Matkin y Fritz (2004) se pueden encontrar algunos estudios que analizan la relación entre edad y educación. Barbuto, Fritz, Matkin y Marx (2007) investigaron la relación entre género, educación, edad, estilo de liderazgo (Rango Total) y tácticas de influencia empleadas por el líder, encontrando que el sexo por sí solo no explicaba ninguna de las variaciones en cuanto al estilo de liderazgo, sin embargo al analizar las tácticas de influencia el sexo si explicaba las diferencias entre hombres y mujeres y las tácticas empleadas, encontrando que las mujeres acuden más a las tácticas de presión que los hombres. Aun cuando el género por sí mismo no explica las diferencias entre los estilos, el sexo y la educación si generan diferencias significativas en el estilo de liderazgo percibido por los seguidores.

En cuanto a la edad se reporta que a mayor edad los seguidores reportan mayor presencia de comportamientos de liderazgo Transformacional, lo cual también está reportado para educación, es decir que los colaboradores tienden a percibir un mayor nivel de liderazgo transformacional en la medida en que el líder tiene mayor nivel educativo (Barbuto, Fritz, Matkin & Marx, 2007).

En cuanto a otras variables socio demográficas se han estudiado además del género, la edad y la educación, la experiencia administrativa y la experiencia como *coach*. Como se anotó anteriormente, los diversos estudios muestran diferencias significativas para edad, educación y sexo, reportando la ausencia de relación significativa con las otras variables (Doherty, 1997).

2.3 Desarrollos actuales del estudio del liderazgo

2.3.1. Liderazgo y responsabilidad social

Actualmente se pueden observar las tendencias propuestas por Cameron y Lavine (2006), en las que se retoma el papel del contexto y de las situaciones, y se propone que los líderes deben fomentar el desarrollo de ambientes de trabajo en los que las personas puedan expresar todo su potencial como una consecuencia de la Satisfacción y el significado que logren derivar de su trabajo (Barbosa, Medina, & Vargas, 2015; Barbosa, Piñeros, & Noguera, 2013; Contreras & Barbosa, 2013; Howell & Costley, 2001;). Ganz (2010) propone que ésta es justamente una de las funciones de los líderes, crear estas condiciones a nivel interpersonal, estructural y procedimental. Afirma este autor que el liderazgo involucra la responsabilidad de crear las condiciones que les permitan a otros alcanzar un propósito compartido en condiciones de incertidumbre como las actuales. Los líderes, continúa este autor, deben aceptar esta responsabilidad no sólo con los subordinados de manera individual, sino con el colectivo como un todo integral. Acorde con esta concepción, Vroom y Jago (2007) definen al liderazgo como el proceso de motivar a las personas para trabajar juntas de forma colaborativa, ya que así se logran grandes cambios.

Se puede afirmar entonces que, estudiar el liderazgo y su efecto sobre el talento humano resulta imprescindible para las organizaciones de este siglo. Kataria, Garg y Rastogi (2013) afirman que ahora más que nunca el éxito de las organizaciones dependerá de la capacidad que éstas desarrollen para liderar exitosamente el talento humano.

Actualmente se reconoce que aunque la competencia técnica y el conocimiento son importantes, éstas resultan insuficientes si la percepción que los trabajadores tienen de la organización no es la deseable, o si no existe consonancia entre las expectativas y el desempeño del trabajador con las metas de la organización (Robertson & Cooper, 2010). Para el logro de estas metas, y además, para ser competitivas y perdurables, las empresas requieren trabajadores proactivos que muestren iniciativa y compromiso (Bakker & Leiter, 2010; Chughtaiand & Buckle, 2011).

En este orden de ideas, existe un amplio consenso respecto a la importancia de un liderazgo distribuido, en el que la información y el poder se compartan con los distintos niveles de la organización, lo que algunos autores han llamado *empoderamiento*. Este concepto hace referencia al desplazamiento del poder hacia las personas de la organización, a quienes se les asignan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades (McFarland, Senn, & Childress, 1996). Lo anterior lleva a un estilo de liderazgo colectivo dentro de una ética directiva en la que los trabajadores intervienen en la planeación y organización de su trabajo, y así, se evita el riesgo que implica la centralización del poder, con todas sus consecuencias ya ampliamente conocidas (Zaleznik, 2004).

Retomando éstos y otros conceptos del momento, Bacon (2008) propone el llamado liderazgo constructivo, caracterizado por el autoconcepto, balance entre el interés propio y el de los otros, autoconciencia de sus pensamientos, intuiciones y emociones, sentido de seguridad, tolerancia al

riesgo, autonomía, toma de decisiones (racional/emocional), capacidad de observar el todo y sus partes, constancia y confiabilidad, necesidad de logro y de poder (no para dominar) e integridad (actuar de acuerdo con estándares éticos). Otros componentes de su propuesta aluden a las relaciones interpersonales que establece el líder con sus seguidores, caracterizadas principalmente por la confianza en los demás, empatía, equidad, honestidad, generosidad y cooperación. Este autor incluye también componentes relacionados con la forma en que el trabajador asume su trabajo; entre ellos, conciencia por un trabajo ético, manejo adecuado del conflicto, comunicación, capacidad de dirección y vitalidad.

Tal como lo sugirieron Cameron y Lavine (2006), surgió en la literatura un robusto cuerpo de conocimientos respecto a procesos organizacionales positivos, de los que puede afirmarse tal como se dijo anteriormente, que tienen como base los desarrollos de Bass respecto al Liderazgo Transformacional, del cual se ha observado que favorece la Satisfacción laboral (Pollock, 1998), e incrementa la motivación de los empleados a través del compartir una visión de futuro, lo cual favorece el que le encuentren sentido y significado a su trabajo, aspecto fundamental como se mencionó anteriormente.

Así mismo, este tipo de liderazgo favorece la percepción de control personal sobre la situación laboral (Sparks et al, 2001), incrementa la responsabilidad, la Satisfacción laboral y, consecuentemente, el esfuerzo del trabajador por optimizar su desempeño (Batt, 2004; Mikkelsen, Saksvik, Eriksen, & Ursin, 1999; Sparks et al, 2001), aspectos que se han asociado con el bienestar del trabajador y con positivos estados de salud (Hochwalder & Brucefors, 2005), tema en el que existe actualmente un interés creciente.

Considerar el efecto que tienen los procesos de liderazgo sobre las personas que conforman la organización, da cabida a un abordaje del liderazgo más amplio, con un marcado énfasis en la responsabilidad social, sin descartar la importancia de estudiar cómo estos niveles de bienestar pueden ser factores mediadores de productividad. Vale la pena aclarar que el bienestar a que se hace referencia va mucho más allá de las actividades recreativas y de atención en salud ofrecidas a los trabajadores y a sus familias como parte de los procesos de gestión del recurso humano; hace referencia a un conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva (Diener, 2000; Diener, Oishi & Lucas, 2003), lo que trae consigo la posibilidad de experimentar emociones positivas, derivar significado y placer del trabajo, sentirse reconocido e identificado con la organización. Esta concepción demanda cambios importantes en la conceptualización del liderazgo y un desdibujamiento de la figura del líder como el gran héroe que podrá llevar a la organización al éxito financiero, como único propósito de la dirección (Contreras, Espinosa, & Uribe, 2011).

Desde esta concepción se asume que el liderazgo es un proceso, y que las prácticas que se deriven de éste posibilitan en mayor o menor medida el bienestar y la calidad de vida de las personas (Shain & Kramer, 2004; Paton, Sengupta, & Hassan, 2005). El bienestar laboral incluye una evaluación que hace el sujeto respecto a componentes objetivos (Condiciones físicas, contractuales, remuneraciones, etc.) y a componentes subjetivos (Actitudes, valores, relaciones interpersonales, percepciones, etc.) (Salinas & Vio, 2002). Seligman (2002) por su parte lo define como las evaluaciones positivas que hacen las personas sobre su vida, lo cual incluye emociones positivas, compromiso y Satisfacción.

Al ser una percepción del sujeto, hay implícita una estimación que ineludiblemente esta mediada por factores personales (percepciones, características individuales, cogniciones), características de la situación (clima y cultura organizacional, identidad empresarial, prácticas de dirección, etc.) y factores contextuales (cultura que determina las características deseables en un líder). Estas dimensiones reciben la influencia de los líderes, y a su vez, éstas ejercen un efecto importante sobre los líderes y sus prácticas de liderazgo, permeando a la organización como un todo. El resultado de tal interacción, intrincada y compleja, dará como resultados un ambiente laboral que podrá favorecer en mayor o menor medida el bienestar de las personas que hacen parte de la organización (Contreras et al, 2011). Es tal la importancia del bienestar y la calidad de vida de las personas en el ámbito laboral, que hay autores que afirman que el liderazgo puede ser considerado eficaz o ineficaz, en cuanto contribuya o no a la salud de los trabajadores (Perió & Rodríguez, 2008).

Así, el liderazgo como proceso puede potencialmente influir en el bienestar del trabajador, de forma directa e indirecta; en este último caso, a través de su incidencia sobre el clima organizacional (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe, & Mejía, 2009), aspectos que para algunos autores, reviste tal importancia que constituye un intangible del que depende la perdurabilidad empresarial.

En cuanto a la productividad, que en ningún momento se desconoce pues sin ella deja de existir la organización, hoy en día no cabe la menor duda sobre los efectos que el bienestar y la Satisfacción laboral tienen sobre el desempeño, la calidad del trabajo, la permanencia en la organización y la reducción del absentismo, el cual sucede en distintas culturas (Chiok Foong Loke, 2001; McNeese-Smith, 1997; Irvine & Evans, 1995).

Nyberg, Bernin y Theorell (2005) hacen una interesante revisión teórica sobre este tema y afirman que las prácticas de liderazgo que favorecen el bienestar y la salud integral del trabajador son: mostrar consideración, reconocer la diversidad y potenciarla, permitir a las personas controlar su ambiente de trabajo dándoles acceso a las estructuras de poder, oportunidades para participar, autonomía y control, inspirar a los empleados para que deriven significado de su trabajo, proveer oportunidades de Estimulación Intelectual, generar confianza (carisma) y proveer reconocimiento y apoyo entre otros, todos ellos aspectos relacionados con el Liderazgo Transformacional.

Así mismo, se ha observado que el Liderazgo Transformacional incide favorablemente en la capacidad para afrontar el cambio organizacional, ya que probablemente la Satisfacción laboral relacionada con el reconocimiento, apoyo, preocupación por las personas y provisión de soporte al equipo por parte del líder, permite que las personas disminuyan su resistencia habitual al cambio (McNeese-Smith, 1997). Este modelo también se ha relacionado con la calidad de vida laboral, la cual depende en gran medida de las emociones, la empatía, la auto motivación, la habilidad comunicativa y la calidad de las relaciones interpersonales, todas ellas relacionadas con esta forma de liderazgo (Lopes et al, 2004).

Actualmente, y asociado con el Liderazgo Transformacional, se encuentra en pleno desarrollo el tema del Capital Psicológico (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) que hace parte del llamado comportamiento organizacional positivo (Luthans, 2002), que surge de la Psicología positiva aplicada al contexto laboral (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Recientemente Toor y Ofori (2010) encontraron que el Liderazgo Transformacional juega un rol mediador en el capital psicológico, y que es la apertura, claridad en el comportamiento, el compartir información, tomar

de decisiones participativas, buena comunicación y proporcionar retroalimentación constructiva los componentes que se asocian con el constructo (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011).

La evidencia ha demostrado que la gestión del Capital psicológico (Resiliencia, esperanza, autoeficacia y optimismo) (Stajkovic & Luthans, 1998; Seligman, 1998; Snyder, 2000; Luthans, 2002), junto con el capital social (relaciones interpersonales, ambiente social) y humano (conocimiento tácito y destrezas), constituye una ventaja competitiva para las organizaciones (Luthans & Youssef, 2004). Algunos autores sostienen que gestionar estos tres capitales será fundamental para los llamados líderes globales que deberán liderar la diversidad (Beechler & Javidan, 2007). Esta aproximación conceptual también ayudará a los líderes a conocer su propio potencial e interactuar de una forma más adecuada con los diversos grupos culturales en un contexto global.

Finalmente, dentro de este modelo se están desarrollando dos conceptos claves, en relación con el liderazgo: estos son el *Engagement* y el *Flow*; términos que no se conservan en su idioma original en cuanto su traducción no da cuenta del significado real del concepto. El *Engagement* se define como la vinculación psicológica con el trabajo, un estado afectivo positivo de plenitud, relativamente estable y duradero, caracterizado por Vigor (altos niveles de energía, activación mental, voluntad y predisposición para invertir esfuerzos y persistencia), dedicación (entusiasmo estar orgullosos e inspirados) y concentración en el trabajo. Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000), han encontrado que el *engagement* favorece la experiencia de emociones placenteras de auto realización y plenitud, incide en el desempeño laboral, modula el bienestar y la calidad de vida del trabajador, incrementa el compromiso, potencia los equipos de trabajo generando eficacia colectiva, reducción del absentismo, la rotación y la tendencia al abandono.

El *Flow* por su parte, está más relacionado con aspectos concretos del trabajo, es breve y temporal. Se define como una experiencia óptima de disfrute que experimenta una persona cuando está motivada y capacitada para realizar una actividad por la que se siente desafiada y gratificada. Para el individuo resulta tan satisfactoria la actividad en sí misma, que se esfuerza al máximo sin darse cuenta; en este sentido, la persona emplea todas sus potencialidades, experimentando control sobre sí mismo y sobre la tarea.

2.3.2. Liderazgo Global y Cultura

Hay un componente del liderazgo que representa actualmente un interés creciente para los académicos, y éste es el papel que juega la cultura en el liderazgo (y viceversa). Respecto al liderazgo, la cultura es entendida como una serie de procesos comunes compartidos, tales como formas de pensar, sentir y reaccionar; significados e identidades compartidas, y ambientes socialmente construidos y compartidos (House, Wright, & Aditya, 1997); en este sentido, el concepto de líder como construcción social depende de lo que las personas consideren que es su rol ideal. No hay líderes sin seguidores, y el ser visto como tal depende de las construcciones sociales que han surgido en torno al líder en una determinada sociedad.

Se puede afirmar que independientemente de la definición, e incluso del momento histórico en que ésta haya sido construida, el liderazgo involucra un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros, sea de forma directa, o a través de los procesos o estructuras organizacionales influidos por ellos. La forma en que se ejerce esta influencia y el cómo se acepta por parte del grupo depende en gran medida de aspectos culturales, en cuanto se trata de un proceso comunicativo.

Así, de forma prácticamente universal, se puede afirmar que un líder tiene poder (influencia) pero no todo el que tiene poder es líder. Tal como dice Nye (2010), el liderazgo involucra poder, pero no todas las relaciones de poder son ejemplo de liderazgo. Se esperaría por supuesto, que quién tenga el poder sea el líder, pero no siempre es así (Contreras & Castro, 2011). Estas distinciones ayudan a demarcar aún más el concepto de líder, aspecto necesario en cuanto se solapan con mucha frecuencia los términos director, gerente, líder, etc., para hacer referencia a la persona que ostenta el poder legítimo en la organización, asumiendo que por tener ésta condición ya se es líder.

Ely y Rhode (2010), hacen una interesante distinción entre líderes y managers, para ellos, los líderes son individuos que introducen cambios, mientras que los *managers* tienen el statu quo para motivar a los miembros de la organización a trabajar efectivamente. Es casi imposible o por lo menos difícil, dicen ellos, que el mismo individuo sea un líder efectivo y un manager exitoso. Por esta misma línea, Restrepo, Vélez, Garzón y Méndez (2005), plantean que la administración es la suma de la gerencia (distribución de recursos) y la dirección, y que el liderazgo estaría centrado en ésta última. Sin embargo, Lorsch (2010), considera que esta distinción confunde, en cuanto que crea una falsa dicotomía. Para este autor, los líderes efectivos deben también ser buenos *managers*. Aunque aún no hay acuerdo sobre esto, lo que es claro es que el poder de influencia desde uno u otro punto de vista, es contextual y por ende, depende de la cultura.

En lo que hay un completo acuerdo es en que el mundo de los negocios es cada vez más global y ofrecerá oportunidades sin precedentes a las organizaciones y grandes retos para los líderes/managers, pues representa un alto nivel de complejidad como resultado de las condiciones de multiplicidad, interdependencia y ambigüedad (Lane, Maznevski, & Mendhall, 2004).

El estudio *GLOBE* (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (Javidan, Dorfman, Howell, & Hanges, 2010) provee un fuerte apoyo empírico para afirmar que la cultura organizacional y los atributos del líder están conectados, y demuestra que la cultura nacional y la cultura organizacional influyen en la teoría del liderazgo, aspectos que deben ser desarrollados y estudiados ampliamente. Javidan, et al (2010) sostienen que una aproximación al estudio del liderazgo que incluya todos estos aspectos culturales, constituye una de las líneas más prometedoras en el estudio del liderazgo, dada la naturaleza globalizada del mundo de los negocios. Estas investigaciones son necesarias, dicen estos autores, si se quiere fomentar el desarrollo de líderes globales que puedan comprender la complejidad creciente a la que se verán enfrentados.

El proyecto *GLOBE* estudió la cultura respecto al liderazgo desde dos dimensiones: 1) Cultura organizacional y liderazgo, y 2) Cultura nacional y liderazgo. Esta investigación permite concluir, entre muchos otros aportes, que: 1) los líderes conforman la cultura organizacional (Kouzes & Posner, 2002) y que ésta se relaciona con los estilos de liderazgo (Bass, 1985); 2) la cultura nacional, definida por Hofstede (2001) como los sistemas cognitivos y repertorios conductuales que se forman como resultado de las experiencias comunes individuales, moldea la conceptualización del liderazgo, su Efectividad, sus patrones de comportamientos y los resultados organizacionales, presentándose importantes diferencias entre las distintas culturas (Yukl, 2006); 3) el grado en que una cultura acepta las reglas y la supervisión y lo asumen como deseable o no, está mediado por la cultura (Smith, Peterson, & Schwartz, 2002); eso explicaría por qué el liderazgo altamente directivo tiene consecuencias específicas dependiendo de la cultura (Dorfman, 2004) y el liderazgo participativo es más efectivo en sociedades en las que la cultura es más igualitaria (Carl, Gupta, & Javidan, 2004); y 4) un líder en una cultura con alta distancia de poder

(grado en que una sociedad o grupo social acepta que el poder lo tengan unos pocos) tiene más probabilidad de actuar autocráticamente por varias razones: porque lo ha aprendido, por la experiencia y porque otro tipo de comportamiento de liderazgo puede ser considerado inefectivo en esa cultura (Yukl, 2006). Bass (1985) afirma que el apoyo del líder es un aspecto esencial del Liderazgo Transformacional que parece tener el mismo efecto en todas las culturas y contextos organizacionales, ejerciendo una influencia positiva tanto en la Satisfacción laboral como en la salud de los subordinados (Sosik & Godshalk, 2000).

Actualmente existe acuerdo respecto a que las tendencias globales impactan el liderazgo. Moss (2010), plantea que éstas incluyen entre otros, cambios tecnológicos y geopolíticos que comenzaron en la década de los 80 y produjeron importantes transformaciones en la comunicación global y la competencia mundial, esto es: el desarrollo de los computadores personales, el uso de las tecnologías de la computación, el rápido crecimiento de la internet y el desarrollo del *World Wide Web*, que incrementó de forma importante la velocidad, el flujo de la información y las oportunidades de negocio que trasciende las fronteras nacionales.

Así mismo, las condiciones socioeconómicas y políticas en las que se encuentran inmersas las empresas hoy, caracterizadas por un alto grado de incertidumbre, escaso nivel de predicción, entornos altamente complejos, definidos y caracterizados por altos grados de incertidumbre y escaso nivel de predicción (Vasconcelos & Ramírez 2011), globalización, economías emergentes e interdependientes, mayor competencia mundial, tendencias más globales que locales (Lipman-Blumen, 2000), demarcan cambios en la conceptualización del liderazgo y en su ejercicio práctico. A nivel demográfico los cambios están asociados con la diversidad cultural, étnica y el inminente ascenso de las mujeres en la escala empresarial. El reto para las organizaciones modernas, sus

líderes, y por su puesto para las mujeres, es reconocer y potenciar la diferencia con equidad como una fuente de riqueza, lo que constituirá sin lugar a dudas una ventaja competitiva a nivel organizacional (Contreras, Mejía, & Pedraza, 2011).

Lo anterior, señala Moss (2010), plantea nuevos retos a las organizaciones y al trabajo de los líderes, en cuanto replantean el pensamiento de la era industrial en el que estaban sustentadas algunas teorías organizacionales. Entre éstas, están actividades estables con fronteras claras (alta rutinización), estructuras relativamente simples (claras cadenas de decisión y reporte), población relativamente homogénea (mayorías dominantes o tipos similares) y alto control sobre la información individual y organizacional (privacidad y secreto).

Moss (2010) plantea que estas premisas hoy en día resultan obsoletas en cuanto a que actualmente no se puede hablar de estabilidad, estructuras simples, homogeneidad de la población y aún menos de privacidad; por el contrario, el contexto actual está caracterizado por la incertidumbre (cambios más frecuentes, más rápidos e inesperados), complejidad (más partes moviéndose y más variables en juego simultáneamente), diversidad (mayor variedad de personas y organizaciones y más dimensiones de diferencias entre los grupos), transparencia (información fácilmente disponible acerca de personas y organizaciones).

Estos cambios que se están dando en el mundo, explica Moss (2010), no implican que el líder y el ejercicio del liderazgo se transformen para adaptarse a un mundo globalizado, y que los líderes asuman que las fuerzas globales marcarán el contexto respecto a tres importantes condiciones a las que se deberá hacer frente:

1. La incertidumbre (trabajo institucional)

2. La complejidad (Trabajo integrativo)

3. La diversidad (Identidad laboral)

Dentro de este contexto, los líderes deberán promover un liderazgo más participativo, no centralizado, lo que implica confiar en las personas, empoderarlas y permitirles ejercer responsabilidades de liderazgo, dentro de estructuras organizacionales menos centralizadas. Porter y Nohria (2010), afirman que incluso el rol de los presidentes de empresas grandes y complejas debe replantearse, pues tradicionalmente se asume como que son ellos quienes deben tomar las grandes decisiones. Los CEO, afirman ellos, no necesitan tomar solos las decisiones, o por lo menos hoy en día no es deseable que lo hagan así; en cambio, deben trabajar con otros para desarrollar estas funciones, utilizando niveles de influencia más indirectas que directas. Wasserman, Anand y Nohria (2010), sostienen que el impacto del liderazgo sobre el desempeño de la organización en estos tiempos, dependerá de diversas condiciones y situaciones, siendo mayor este impacto cuando la organización esté pasando por procesos de dificultad, y menor, cuando las condiciones en las que se encuentra la organización sean plenas.

Así, los líderes del futuro deberán promover el desarrollo de comunidades auto-organizadas, liderar el cambio y estimular la innovación a través de ambientes que no limiten a las personas para expresar su creatividad (Moss, 2010), aspecto que es esencial en cuanto a que la innovación constituye una ventaja competitiva en un mundo globalizado. Al respecto, Hill Travaglini, Brandeau y Stecker (2010) sostienen que el líder global debe potenciar la creatividad y la innovación en los trabajadores, debe contribuir a la generación de ambientes a los que las personas quieran pertenecer y les permita reafirmar su identidad, haciendo importantes contribuciones, en vez de esperar que sigan al líder. Liderar la innovación, dicen estos autores, requiere manejar las paradojas de la innovación, que son liberar la identidad individual para aprovechar la identidad

colectiva, ofrecer apoyo para permitir la diversidad de ideas, favorecer el aprendizaje y el desarrollo y permitir la improvisación. Estos autores señalan que aún hay pocos estudios sobre liderazgo para la innovación, y que esta área del liderazgo debería desarrollarse con mayor profundidad.

2.3.3. Liderazgo y complejidad

El surgimiento y consolidación de nuevos paradigmas constituye una alternativa interesante que está en fase de exploración, a pesar de los interesantes avances que se ha hecho en este campo.

La investigación desde los paradigmas lineales y deterministas, propios de la tradición analítica newtoniana, en la que se asume que la suma de las partes constituye el todo, resulta insuficiente en cuanto es evidente que estudiar las partes de un todo, de manera aislada, no permite comprender ni explicar un fenómeno social tan complejo como lo son las organizaciones y el liderazgo como parte de dicho sistema (Contreras & Juárez, 2011b, p. 4).

Hannah, Eggers, y Jennings (2008), afirman que los contextos organizacionales son sistemas sociales complejos, naturalmente inestables e impredecibles; por lo tanto, los efectos causales de liderazgo son difícilmente observables de forma directa, y en ocasiones, indeterminados. Se asume que las organizaciones se comportan como sistemas que exhiben vida y que algunos principios aplicados a las ciencias de la vida pueden ser aplicables también a las organizaciones. Entre ellos, el que el equilibrio prolongado en el sistema es precursor de desastre o muerte, en cuanto lo hace menos sensible a los cambios; el que los sistemas se hacen más vulnerables según se vuelven más homogéneos; el que se trata de sistemas que aprenden, lo que incide en su capacidad para hacer

frente a los cambios y responder de forma exitosa, ya que frente a la amenaza, o frente a oportunidades, los entes vivos se mueven al borde del caos, lo que provoca altos niveles de mutación que aumenta la probabilidad de encontrar soluciones nuevas, por ello, los líderes deben perturbar el sistema para que se aproxime al resultado deseado, deben despertar a la organización y desatar su potencialidad para que surjan nuevas posibilidades llamadas “auto organización y emergencia” (Pascal, Millemann, & Gioja, 2002). Marion y Uhl-bien (2001) han acuñado el término “Líderes complejos” para referirse a aquellos líderes que permiten, más que controlar, futuros estados deseables.

Desde las ciencias de la complejidad, el liderazgo constituye un fenómeno emergente, que se sustenta en las dinámicas del comportamiento social en red, centrado en el liderazgo como producto de la interacción interdependiente, más que sobre el producto directo del *Management* (Gerencia). Esta visión rescata a la influencia como esencia del liderazgo, la cual puede ocurrir desde cualquier lugar del sistema, no necesariamente desde los individuos que están en la alta dirección (Contreras & Juárez, 2011b).

Dentro de este contexto, surge el llamado liderazgo generativo, (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009), el cual se caracteriza entre otras cosas por reconocer la capacidad de adaptación del sistema como respuesta al ambiente, la interdependencia, la distribución del liderazgo, la toma de decisiones participativa, y por favorecer la inteligencia colectiva. El papel del líder desde esta aproximación es establecer las condiciones para que el colectivo pueda aprender efectivamente y compartir sus conocimientos. Aunque la posibilidad de influencia se da también en los líderes informales, se asume que son los líderes formales, debido a su posición en la organización, los que

tienen mayor probabilidad de influir en aquellas interacciones que favorecen el aprendizaje organizacional (Sparrowe & Liden, 2005).

Desde las ciencias de la complejidad el concepto de líder y su rol cambian. Marion y Uhl -Bien (2007) señalan que en complejidad se reconoce que la Efectividad del liderazgo depende de una compleja actividad en red (liderazgo adaptativo). Es liderazgo distribuido, heterogéneo y emergente. Los líderes proveen una visión indeterminada, fomentan la creatividad, el aprendizaje y la adaptabilidad; el control se encuentra dentro de dinámicas interactivas complejas y no en la burocracia; y el cambio es creado por el movimiento, emerge de manera no lineal de la dinámica interactiva que crea el movimiento y que no es pre-definida. Así, se replantea el que los líderes son los que definen el futuro deseado, dirigen el cambio, eliminan el desorden y llevan a la organización al futuro deseado (Plowman & Duchon, 2007).

2.3.4. Liderazgo y Gestión del Conocimiento

El conocimiento hoy en día es uno de los activos intangibles más importantes para las organizaciones (Lee y Sukoco, 2007; Li et al, 2009; Nonaka, 1994). Gestionar este conocimiento permite influir en las competencias clave y lograr una ventaja competitiva a largo plazo (Chow et al, 2000; Davenport y Prusack, 1997; Davenport et al, 2008; Drucker, 1998; Gold et al, 2001; Hicks et al, 2007; Lin & Lee, 2004; Nevis et al, 1995). Como se ha indicado, el liderazgo es una capacidad fundamental que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno (Davenport; 2001; Osborn et al, 2002; Uhl-Bien et al, 2007) mediante el desarrollo de respuestas apropiadas para problemas y situaciones muy diversas (Hendlud et al, 2003; Mumford et al, 2000; Zaccaro et al, 2000). Así para hacer frente de forma eficiente a tales problemas los líderes deben

diseñar y gestionar el conocimiento obtenido de su educación formal, de otros líderes y de su experiencia personal (Hendlud et al, 2003).

La gestión del conocimiento y el liderazgo comparten como constructos de la administración la condición de ser dos de los conceptos más trabajados por parte de la academia, los investigadores y los consultores de empresas. Lo anterior ha llevado a que diversos autores estudien y analicen las diferentes perspectivas de relación que se han configurado entre estos dos conceptos (Barbosa, 2012).

Un primer enfoque en el estudio de la relación Gestión del Conocimiento GC y liderazgo se centra en la forma en la cual las tecnologías han impactado la forma en que se realiza el trabajo, dado que las TICs permiten una mayor eficiencia en la ejecución de determinadas labores. Se resalta como diversas herramientas desarrolladas por la GC están teniendo impacto en el liderazgo, dado que las mismas además de facilitar transacciones organizacionales tales como búsqueda y difusión de información, colaboración entre unidades y el compartir prácticas efectivas; también contribuyen con la realización de tareas propias del liderazgo como la negociación, el monitoreo, la motivación y la alineación de expectativas. Tres ejemplos que se citan de la web 2.0 son *“los wikis”*, *“los blogs”* y *“los RSS”* (really simple syndication), (Fleenor, 2005).

Dicho enfoque considera que estas herramientas de la GC afectan la práctica de liderazgo de varias formas, siendo la principal la relacionada con la búsqueda de las metas en menor tiempo y con menores costos. Estas herramientas facilitan que un mayor número de personas participe efectivamente en las acciones de la organización dado un enorme aumento de volumen en los contenidos y procesos de comunicación, permitiendo que las acciones de liderazgo sean ejecutadas conjuntamente. Esta circunstancia implica en alguna medida pérdida de control por parte de la

dirección, descentralización, para lo cual el líder tendrá que ser flexible e identificar como promover la adaptación al cambio, (Fleenor, 2005).

Rego (2005), además del impacto en los procesos de comunicación y la reducción de costos y tiempo, destaca como la GC permite que el conocimiento tácito pueda ser capturado y acumulado en los sistemas de información, para que el mismo esté disponible permanentemente y pueda ser utilizado por el líder.

Un segundo enfoque en el análisis de relación se centra en el tema de cómo los estilos de liderazgo organizacional impactan en las diferentes fases de la GC. Este enfoque tiene como referente los diversos estudios que han mostrado una relación directa entre liderazgo y desempeño organizacional, encontrando que el éxito organizacional puede ser explicado desde la perspectiva de los estilos de liderazgo. Se afirma que en la medida en que el estilo de liderazgo existente sea claro y adecuadamente desempeñado, al interior de las empresas se genera un sentido de dirección que apoya la GC (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2013; Pedraja-Rejas, & Rodríguez-Ponce, 2004)

Delgado, Pedraja y Rodríguez (2010) encontraron que los resultados para las fases de la gestión del conocimiento y los estilos de liderazgo son diversos. Para las fases de crear y compartir conocimiento identificaron que el Liderazgo Transformacional es una determinante positiva, mientras que el Liderazgo Transaccional es el que impacta de manera positiva y significativa la fase de aplicación del conocimiento. No existe sin embargo, un estilo de liderazgo determinante en la GC vista desde la búsqueda de variables explicativas en las diferentes fases de la GC, tal como lo muestran Pan y Scarbrough (1999), Politis (2001) y Ribièrre y Sitar (2003).

Un tercer enfoque está dado por aquellos estudios que buscan encontrar como la GC puede potenciar o facilitar el ejercicio del liderazgo y de este modo impactar positivamente en el

desempeño organizacional. Es del caso precisar que en estos estudios no siempre se acude de manera específica al concepto GC, sino que se relacionan alguno o algunos de los elementos conceptuales de la GC con el liderazgo.

Contino (2004) indica que el liderazgo efectivo en el ejercicio de la gerencia a cargo de los profesionales en enfermería, identifica cuatro categorías de habilidades, de las cuales las siguientes tienen relación con la GC: a) Gerencia organizacional: manejo de información para beneficiar la operación, manejo de tecnología y equipos para reducir errores, b) Análisis de los datos y de la operación y habilidades en estrategias de planeación: uso apropiado de la información interna para evaluar la operación, búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades, evaluación y ajuste del plan de negocios definido, reducción de los errores que se comentan.

Estudios han mostrado como el conocimiento que surge de la experiencia y que permiten construir lo que algunos autores denominan el conocimiento del liderazgo, impactan positivamente en el desempeño organizacional. Estos autores hablan del conocimiento que surge a lo largo de la vida de una organización y que ha sido apropiado por los miembros de la misma, el cual al ser compartido permite un mejor desempeño de los trabajadores y por lo tanto la supervivencia de la organización, (Wenig, 2004). Aun cuando el estudio no menciona específicamente los conceptos de aprendizaje organizacional, conocimiento tácito, entre otros conceptos de la GC, es claro que sus hallazgos y reflexiones tienen identidad con dichos conceptos.

Scamardo y Harnden (2007) han propuesto como las relaciones interpersonales se convierten en uno de los retos centrales para los directivos en la actualidad, de tal modo que el líder debe lograr conocer muy bien a sus colaboradores, sus motivaciones e intereses, y desde este conocimiento generar entornos que mejoren los ambientes en los cuales se desempeña. Al respecto se ha

propuesto el concepto habilidades suaves como potenciadoras del desempeño del líder, sus seguidores y la organización, dentro de las cuales se han incluido los dominios de la inteligencia emocional propuestos por Goleman (2000), los cuales se componen por la aptitud personal y la aptitud social. En la aptitud personal este autor incluye tres facultades: autoconocimiento, autorregulación y motivación. En la aptitud social incluye: empatía y habilidades sociales. Como se referenció anteriormente, dentro de las habilidades sociales se encuentra el liderazgo, entendido en este contexto como la facultad de inspirar y guiar a grupos e individuos.

2.4. Capital Psicológico

Desde hacer varias décadas la psicología ha buscado aportar soluciones a los diferentes temas de las sociedades tales como la salud mental de las comunidades, la promoción y prevención de la salud mental, el bienestar laboral y el aumento de la productividad de los trabajadores. En medio de esta dinámica en la última década del siglo pasado surge la Psicología Positiva (PP) la cual recientemente ha impactado en los desarrollos de la Psicología del Trabajo y de la Salud Ocupacional (Avey, Luthans, Smith y Palmer, 2010). Es Seligman (2005) psicólogo y escritor estadounidense, quien propone este nuevo enfoque de la psicología el cual se aleja del paradigma tradicional que busca comprender y corregir aquellos aspectos que están mal en el individuo, para centrarse en las habilidades y virtudes de los sujetos es decir en lo que las personas hacen bien. La PP busca potencializar al ser humano, hacer posible su bienestar y mayores niveles de productividad.

Las diferentes investigaciones han permitido identificar los tres pilares que soportan los estudios en este nuevo campo (Seligman, 2003): a) Experiencia subjetiva, la cual hace referencia a los estudios del bienestar, las emociones positivas, (Frederickson, 2002) y la felicidad, (Myers, 2000;

Seligman & Csikszentmihalyi, 2000); b) características de cada individuo, en el cual los estudios se han centraron en el perdón (McCullough & Witvliet, 2002), la espiritualidad (Pargament & Mahoney, 2002) y la sabiduría, (Baltes, Gluck, & Kunzmann, 2002); y c) virtudes cívicas, las cuales surgen del estudio de las instituciones y las comunidades que buscan identificar aquellos aspectos que hacen del individuo un mejor ciudadano.

A partir de las propuestas y desarrollos de la PP el comportamiento organizacional ha estructurado dos campos de estudio que han permitido avanzar en la comprensión de los procesos organizacionales desde un nuevo enfoque: a) *The Positive Organizational Scholarship* [POS] (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) el cual propone que cuando las organizaciones enfrentan épocas de turbulencia e incertidumbre la supervivencia de las mismas está relacionada con las características organizacionales positivas con las que cuentan; b) *Positive Organizational Behavior* [POB] (Luthans, 2002a), el cual propone abordar los recursos humanos teniendo en cuenta sus fortalezas y capacidades psicológicas, las cuales pueden ser medidas, desarrolladas y manejadas efectivamente para lograr un mayor rendimiento en el lugar de trabajo.

Con base en los desarrollos del POS y el POB surge el capital psicológico (*PsyCap*) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007), el cual es definido como un estado positivo de desarrollo, demarcado por cuatro variables: a) autoeficacia, b) optimismo, c) esperanza y d) Resiliencia. Tabla 2.1.

Tabla 2.1.

Variables del capital psicológico y su definición

Variable	Definición
1) Autoeficacia:	Convicción que tiene un individuo acerca de sus habilidades para lograr, ejecutar y desarrollar exitosamente una tarea (Stajkovic&Luthans, 1998).

2) Optimismo:	Actitud que le permite a las personas esperar éxitos en el presente y en el futuro (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).
3) Esperanza:	Estado emocional positivo que involucra un sentido de éxito, voluntad, planeación y acción para lograr las metas, ajustando las estrategias cuando sea necesario.
4) Resiliencia:	Capacidad de recuperarse ante la adversidad, la incertidumbre, el conflicto, el fracaso e incluso salir fortalecido de ellos (Luthans et al, 2007). En general se aplica a los grandes cambios de la vida, incluso si son positivos, como adquirir nuevas responsabilidades en cargos de mayor exigencia y responsabilidad (Luthans, 2002).

Elaboración propia.

El PsyCap se relaciona con el nivel de desempeño organizacional toda vez que el mismo impacta en los resultados de la compañía. Simon (2011) indica la existencia de una relación entre el nivel de Capital Psicológico de un profesional y el de su desempeño laboral.

2.4.1. Resiliencia

El estudio de la Resiliencia en el ámbito de las empresas está relacionado de manera directa con la Psicología Positiva, la cual ha influenciado las dimensiones de la psicología del trabajo y de la salud ocupacional. En estos dos contextos el desempeño de los trabajadores está relacionado con sus capacidades de enfrentar situaciones conflictivas, el desarrollo de sus recursos personales y laborales, todo ello encaminado a la adaptación de los empleados a la organización, buscando garantizar compromiso laboral (*engagement*) y bienestar colectivo (Avey, Luthans, Smith, & Palmer, 2010).

El término “*Resiliencia*” proviene del vocablo latino *resilio* que significa volver hacia atrás de un salto o rebotar siendo este un término que se incluyó recientemente en el Diccionario de la Real Academia Española. Se suele referir su origen a la física siendo usado en esta ciencia para describir la cantidad de energía acumulada por un material cuando la presión le obliga a reducir su volumen. Posteriormente se amplió su uso para hacer referencia a la velocidad a la cual un sistema recupera el equilibrio al cabo de un desplazamiento (Bodin & Wiman, 2004). En castellano el término se

refiere a las propiedades de algunos materiales para resistir la presión, doblarse con flexibilidad, recuperar su forma original aún ante fuerzas extremas, y conservar su capacidad de resistencia frente a cualquier disrupción.

Desde la Psicología se le ha entendido como una expresión del temperamento (Cárdenas-Jiménez & López-Díaz, 2011) la cual se relaciona con rasgos como la invulnerabilidad (Kalawski & Haz, 2003; Lösel, Bliesener, & Koflerl, 1989). En este contexto se puede afirmar que la Resiliencia se constituye a partir de una serie de rasgos y de habilidades que posibilitan la invulnerabilidad de las personas que han enfrentado eventos traumáticos y han logrado superarlos sin presentar secuelas propias de algún trastorno mental (Gutiérrez, 2009). En este mismo sentido existe aún debate acerca de si la Resiliencia corresponde a un rasgo o se trata de un estado (Wagnild, 2011; Rutter, 2007) e incluso existen estudios que critican la idea de circunscribir la Resiliencia a uno solo de dichos constructos dada la evidencia que existe en torno a que la interacción entre lo biológico y lo contextual hacen emerger fenómenos con identidad propia, como sería el caso de la Resiliencia (Cicchetti & Blender, 2006; Haglund, Nestadt, Cooper, Southwick, & Charney, 2007). En las ciencias sociales, el término Resiliencia se aplica por lo general a la capacidad de un individuo para desempeñarse de manera efectiva frente a una diversidad de circunstancias de carácter social, independientemente de las adversidades de la existencia. Rutter (1992) emplea el término para referirse a los comportamientos de quienes a pesar de haber nacido y vivido en entornos de alto riesgo, son capaces de desarrollarse sanos y exitosos a nivel psicológico.

Walker, Holling, Carpenter y Kinzig (2004) indican que en la ecología el término se utiliza para referirse al tiempo que requiere un sistema para recobrar el equilibrio, tras haber enfrentado una disrupción.

En el campo de la administración el concepto ha sido utilizado para referirse a la habilidad que un sistema tiene para adaptar su funcionamiento de tal forma que la empresa logre operar adecuadamente, a pesar de estar enfrentando un evento disruptivo puntual o una situación caracterizada por elevados niveles de estrés (Martínez, 2009).

Los fundamentos de la Resiliencia han sido empleados en otras ciencias tales como la metalurgia (Callister, 2003), la gestión de la cadena de suministro (Sheffi, 2005), la gestión estratégica (Hamel & Valikangas 2003) y la ingeniería (Hollnagel et al, 2006).

Tal como se puede apreciar en este momento, uno de los retos que encierra el estudio de la Resiliencia se relaciona con la multiplicidad de definiciones que se encuentran del término en la literatura científica y de divulgación. A las ya expuestas se agregan las siguientes:

"Capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e incluso ser transformado positivamente por ellas" (Grotberg, 1995).

"Desarrollo de competencias a pesar de la adversidad" (Egeland, Carlson, & Sroufe, 1993).

Se entiende por Resiliencia una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo por estos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica, respetando las características personales (Rutter, 1991).

"La capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas". (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001).

"Capacidad de adaptarse, elasticidad y poder de recuperación ante situaciones difíciles".

(Consuegra, 2010).

"Capacidad de superar o adaptarse al estrés o la adversidad extrema" (Garmezy, 1993; Luthar & Zigler, 1991).

“Es la capacidad de una persona o grupo para proyectarse en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores de las condiciones de vida difíciles, de traumas graves” (Cyrulnik, 2004).

“Capacidad continuada de la entidad para utilizar los recursos internos y externos para desarrollar con éxito y resolver los problemas externos” (Koronis, 2012).

Aun cuando la existencia de múltiples definiciones representa un reto en el estudio de la misma, se puede identificar una corriente dominante que entiende la Resiliencia como un asunto de afrontamiento efectivo o positivo a situaciones de riesgo o de dificultad (Luthar & Cushing, 1999). Las posturas más recientes entienden la Resiliencia como el proceso, la capacidad o el resultado de una adaptación adecuada, que permite mantener el ajuste y el éxito en los resultados, a pesar de la existencia de factores externos adversos (Becoña, 2006; Masten, Best, & Garmezi, 1991; Masten & Powell, 2003; Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000).

Desde una perspectiva temporal se encuentra que fue la física la primera ciencia que acudió al término, el cual fue adaptado posteriormente a la psicología para hacer referencia a una capacidad exhibida por aquellas personas que a pesar de nacer y vivir en condiciones de alta vulnerabilidad, se desarrollaban psicológicamente sanas y socialmente funcionales. Más recientemente se ha extendido, después de la psicología, a las ciencias sociales, para comprender la flexibilidad social adaptativa como respuesta a diversos tipos de exclusión y riesgo social, así como adversidades o acontecimientos traumáticos (Grotberg, 2002).

Posteriormente la definición ha venido evolucionando para emplear el término en otros contextos como el organizacional, siendo entendida como una cualidad fundamental para responder productivamente a los cambios significativos sin caer en comportamientos regresivos (Orr, 1998). Este enfoque organizacional ha sido enriquecido con elementos como equilibrio después del caos (Wiman, 2004) reorganización, identidad y retroalimentación (Walker, 2004); proceso activo,

aprendizaje y experiencia (Paton, Smith, & Violanti, 2000); sentir, adaptar y absorber variaciones, cambios, sorpresas, interrupciones, etc. (Woods, 2006).

En el contexto del capital psicológico Luthans (2002a) define Resiliencia como “La capacidad de sobrepasar o recuperarse de la adversidad, el conflicto y el fracaso, incluso de eventos positivos, el progreso y el incremento de la responsabilidad”. En otras palabras, Resiliencia es la capacidad que tiene el individuo de recuperarse y seguir adelante con mayor éxito debido a que sin importar que se haya vivido un acontecimiento tanto negativo o muy positivo, se logra lo propuesto.

Larson y Luthans (2006) describen una relación significativa entre la Resiliencia de los trabajadores y su nivel de satisfacción; Youssef y Luthans (2007) encontraron que el nivel de Resiliencia de los empleados estaba relacionado con su satisfacción, compromiso y felicidad.

El nivel individual de la Resiliencia trasciende al organizacional cuando se acude a una visión sistémica o ecológica (Soares de Souza & Oliveira Cervený, 2006), lo cual emerge cuando en la empresa se definen una serie de objetivos que deben ser alcanzados por el sistema, lo cual está mediado por las conductas y recursos de los trabajadores (Waller, 2001).

La Resiliencia permite identificar en qué medida los empleados de la organización desarrollan sus capacidades y habilidades para adaptarse a la turbulencia (Burnard y Bhamra, 2011). Un líder resiliente es aquel que aunque no tiene un horizonte claro en el futuro, junto con su equipo buscará la manera de que se desenvuelvan ante las situaciones y así maximizar los beneficios de todos.

Como lo señala Stoltz (2004) la Resiliencia de las empresas está determinada por el nivel de Resiliencia de sus directivos y el estilo de liderazgo que estos asumen al dirigir a sus subordinados, razón por la cual es necesario comprender los estilos de liderazgo asumidos por el director los cuales impactarán directamente el capital psicológico de la organización.

Es importante tener en cuenta que la competitividad de una empresa está dada en un gran porcentaje por la competitividad de sus empleados. Teniendo en cuenta lo anterior se deduce que la Resiliencia es un componente importante para aumentar la capacidad competitiva de los empleados que a su vez aumentarán la competitividad de la empresa. Harland et al (2005), destacan la importancia de fomentar la Resiliencia en los trabajadores de cara a mejorar su desempeño. En este mismo sentido, Pulley y Wakefield (2001) afirman que los individuos con mayores niveles de Resiliencia tienen mayores posibilidades de alcanzar posiciones de liderazgo, cumplir sus metas personales y percibir bienestar laboral.

Coutu (2002) señala que se pueden identificar tres rasgos que caracterizan a las personas con altos niveles de Resiliencia: a) aceptación de la realidad de su situación actual, b) creer que la vida tiene un sentido y un propósito, y c) tener la habilidad para improvisar frente a circunstancias y situaciones del día a día.

Diversos autores han planteado entonces la importancia de buscar impactar positivamente los niveles de Resiliencia de los empleados, para lo cual han señalado diversos mecanismos y estrategias que apunten en dicho sentido. Kerfoot (2005) por ejemplo señala que una de las estrategias determina la necesidad de generar un ambiente de trabajo con significado para los empleados con un fuerte sistema de valores tales como la honestidad y el respeto, lo cual facilita que los trabajadores puedan construir ambientes laborales en los cuales se sientan seguros y confiados; esta estrategia supone la necesidad para la empresa de generar espacios de interacción adecuados para los empleados. Este mismo autor destaca como el reconocer apropiadamente a los trabajadores sus logros personales tiene un valor instrumental muy importante, toda vez que estas actividades impactan positivamente en la auto confianza del grupo, el sentido de pertenencia y consecuentemente los niveles de Resiliencia.

Wilson y Ferch (2005) afirman que existe una relación directa entre las relaciones interpersonales de los empleados y los buenos resultados del trabajo en equipo, lo cual impacta positivamente el sentido de pertenencia, compromisos, objetivos y logros, generándose una sinergia que mejora los niveles de Resiliencia de cada empleado. Estos autores proponen el diseño de espacios que facilite a los trabajadores reunirse en un ambiente relajado con sus pares, lo cual posibilita la identificación de intereses comunes personales y la construcción de confianza. Otro aspecto que sugieren es que la presentación de resultados se haga de manera grupal y no individual, independientemente de si los mismos son positivos o negativos.

Mallak (1998) define cinco aspectos que las empresas deben tener en cuenta en la búsqueda de potenciar los niveles de Resiliencia de sus empleados: Aumentar el refuerzo positivo, fomentar la crítica constructiva, reducir la estructura organizacional, ampliar las oportunidades de toma de decisiones y fomentar la capacidad de improvisar soluciones eficaces ante circunstancias no previstas.

2.4.1.1. Resiliencia y variables sociodemográficas

Los estudios sobre la Resiliencia, tal como se anotó anteriormente, han tenido un amplio desarrollo desde el ámbito de las ciencias de la salud, particularmente en lo relacionado con la psiquiatría, la psicología y la salud pública. Lo anterior permite entender los diversos esfuerzos por tratar de comprender el comportamiento del fenómeno en los grupos humanos teniendo presentes variables sociodemográficas tales como la edad y el sexo.

La relación entre sexo y Resiliencia ha sido ampliamente estudiada, lo cual no ocurre con la relación sexo y Resiliencia de los subordinados. Wasonga (2002) precisa como existen diferencias entre niños y niñas en diversos aspectos tales como la percepción de valores y expectativas,

pudiendo evidenciarse que los niños en comparación con las niñas, tienden a percibir de manera menos favorables las relaciones con el hogar, el colegio y el grupo social.

Los estudios también muestran que las niñas tienen mayor facilidad para involucrarse en las dinámicas de los grupos y construir relaciones afectivas, lo cual tiene un efecto en el afrontamiento de las situaciones propias de la edad adulta en la cual se puede evidenciar que las mujeres logran mayores niveles de regulación emocional y empatía social (factores externos) mientras que los hombres logran mayores niveles en cuanto a las habilidades numéricas y los niveles de Resiliencia (factores internos) (Nathan, Cosedine, & Magai, 2005; Romer, Karalyn, & Kenneteh, 2011; Bradley, Kenneth, Joshua, Karalyn, & Natalie, 2009; Wasonga, 2002).

Los estudios entre género y niveles de Resiliencia se han enfocado al abordaje de la relación en situaciones enfrentadas por los individuos posteriores a desastres. Los resultados de dichos estudios varían considerablemente, dado que se han reportado investigaciones en las cuales los hombres muestran casi el doble del nivel de Resiliencia de las mujeres (Bonanno, Galea, Bucciarelli, & Vlahov, 2007), otros en los cuales no se evidencian diferencias significativas (Wasonga, 2002) y otros en los que los datos estadísticos reportan mayores niveles en mujeres (Tusaie, Puskar, & Sereika, 2007).

Las investigaciones que han explorado la relación entre edad y recursos psicológicos han mostrado que existen diferencias entre los individuos dependiendo el grupo etario al cual pertenecen. La edad en el caso de los adultos mayores se considera un factor protector contra el estrés y que impacta positivamente los niveles de Resiliencia; Almeida (2005) encontró que individuos mayores (entre 60 y 74 años de edad) reportaron menores niveles de percepción de estrés que un grupo de adultos jóvenes (25 y 39) y de mediana edad (40 y 59). Saavedra y Villalta (2008) al estudiar la Resiliencia en una muestra de personas entre los 15 y 65 años encontraron que existen

diferencias significativas en los grupos de individuos con edades comprendidas entre los 19 y los 24 años y los 46 y 54, reportando baja Resiliencia en el caso de los niños y adolescentes.

Estudios que analicen la relación entre el nivel de Resiliencia de los subordinados y el tiempo de convivencia con la pareja no se encontraron. El análisis de esta relación ha tenido otros abordajes siendo las consideraciones en torno al elemento auto estima y la calidad de la relación los más estudiados. Cyrulnik (2008) indica cómo lo trascendental en los efectos de la convivencia están determinados por la calidad del vínculo y no por el tiempo de duración, dado que lo central es encontrar una pareja que transmita seguridad y afecto en razón a que el amor es el direccionados de la Resiliencia. En cuanto a la auto estima se ha encontrado que la calidad de la relación y la duración de la misma están relacionadas con los niveles de auto estima de los miembros de la pareja (DeHart et al, 2004; Murray et al, 2000).

Al revisar la Resiliencia de los subordinados y el número de hijos no se encontraron estudios. Existen investigaciones en distintos países que han indagado en torno a elementos tales como el número ideal de hijos y la convivencia con ellos, y el nivel de satisfacción de los miembros del grupo familiar siendo, muy diversos los resultados obtenidos. Un denominador común es que el número de hijos en sí mismo no es un factor que explique la satisfacción de las personas, dado que elementos tales como la cantidad de hermanos de los padres, las condiciones socio económicas de la familia y el país, así como las edades de los miembros del grupo impactan en la satisfacción percibida (López 2007; Profamilia, 2010).

No se encontraron investigaciones que abordaran la relación de los niveles de Resiliencia de los subordinados y el nivel educativo de estos. Se ha trabajado la relación entre educación y Resiliencia encontrando que no existe una relación significativa a pesar de que la educación permite al individuo la adquisición de competencias que le serán de utilidad a lo largo de la vida;

tampoco existe una relación entre el desempeño académico y el nivel de Resiliencia. Con relación a lo anterior, más determinante que el nivel de formación emerge como significativo el hecho de poder contar los estudiantes con tutores afectuosos que se preocupen efectivamente por ellos, así como lo relacionado con la calidad de las relaciones que se establecen (Ramírez & Cáceres, 2010; Sarwar, Inamullah, & Khan, 2010).

Para la relación entre el nivel de Resiliencia de los subordinados y las condiciones socioeconómicas no se encontraron estudios. La relación entre Resiliencia y pobreza ha sido ampliamente estudiada, en general bajo la hipótesis de que existiría un impacto positivo de la riqueza sobre la Resiliencia de los individuos, sin embargo los análisis estadísticos indican que no existe una relación entre pobreza y niveles de Resiliencia (Grotberg, 1999). En este mismo sentido Grotberg, Vsillant y Davis (2000) encontraron en un estudio longitudinal que no existe relación entre inteligencia y Resiliencia así como entre Resiliencia y clase social.

No se encontraron estudios que analicen la relación entre el tiempo de permanencia en una empresa y el nivel de Resiliencia de los subordinados. Tampoco se identificaron estudios para Resiliencia y permanencia en una empresa, aun cuando puede indicarse que a partir de los hallazgos de Almeida (2005) ya referidos, sería esperable encontrar mayores niveles de Resiliencia en individuos que lleven un mayor tiempo laborando en la organización en comparación con los otros. No se encontraron investigaciones que abordaran la relación de los niveles de Resiliencia de los subordinados. Estudios entre el tipo de cargo desempeñado y el nivel de Resiliencia de los subordinados, y el número de trabajadores a cargo y el nivel de Resiliencia del empleado, no se encontraron. Quinceno y Vinaccia (2011) estudiaron la posible relación entre la Resiliencia y ciertas variables tales como ocupación, edad y género; para ocupación los autores reportan la ausencia de una relación significativa. Meesala y Appalayya (2011) encontraron relación entre la

antigüedad en la empresa y el nivel de participación en las mismas, logrando identificar que existe una relación significativa entre estas dos variables, sin embargo no se evalúa lo relativo al capital psicológico en este estudio.

3. Aspectos Metodológicos

3.1. Tipo de Estudio

Se trató de un estudio de carácter transversal, descriptivo y correlacional. Fue transversal en cuanto la estimación de las variables se realizó en un único momento. Fue descriptivo dado que ofreció una caracterización de las variables estudiadas, y fue correlacional en cuanto estableció las relaciones que se dieron entre ellas.

3.2. Población y muestra

Los participantes en este estudio fueron trabajadores vinculados a una Universidad privada cuya población laboral total al mes de diciembre del 2013 era de 1.017 trabajadores. El estudio incluyó una muestra disponible, representativa de 680 trabajadores (36% hombres 64% mujeres), distribuidos en los diferentes niveles jerárquicos y ubicados en sus tres sedes, (mínimo el 51% de los trabajadores de cada sede participó en el estudio), con lo que se contó con una muestra cuyo margen de error fue del 3% y el nivel de confianza del 99%.

3.3. Instrumentos de recolección de información

3.3.1. MLQ 5X Corto

Los comportamientos de los directivos fueron evaluados a través del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo [MLQ], por sus siglas en inglés (Multifactor Leadership Questionnaire), el cual fue

desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000). Este instrumento, basado en la ejecución de ciertas prácticas de liderazgo definidas en la Teoría del Rango Total (Hunt, 1999; Ortiz, 2010; Yukl, 1999), ha sido el más utilizado en los estudios de liderazgo por fundamentarse en un “modelo parsimonioso y teóricamente coherente” (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010, p. 500).

Esta versión del MLQ está compuesto por 45 ítems, a través de los cuales estima tres variables de primer orden: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Comportamiento Pasivo/Evitador; (las dos primeras se correlacionan en tanto que la tercera es independiente) que congregan nueve variables de segundo orden; además se estiman tres efectos organizacionales del liderazgo (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008). La distribución es de la siguiente manera:

a) Liderazgo Transformacional:

- Influencia Idealizada Atribuida
- Influencia Idealizada Conductual
- Motivación Inspiracional
- Estimulación Intelectual
- Consideración Individualizada

b) Liderazgo Transaccional:

- Recompensa Contingente
- Dirección por Excepción Activa

c) Comportamiento Pasivo/Evitador:

- Dirección por Excepción Pasiva
- *Laissez Faire*

d) Efectos sobre desempeño organizacional:

- Esfuerzo Extra
- Efectividad
- Satisfacción

Para este estudio, se utilizaron los ítems de la versión del MLQ-5X traducidos y adaptados al español por Vega y Zavala (2004) en la que se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.97. Esta versión fue adaptada para Colombia por Campo y Vásquez (2013).

El MLQ-5X presenta dos versiones, una de auto-reporte que diligencian los directivos y otra de reporte de terceros que responden los colaboradores. Ambas versiones se centran en los comportamientos de liderazgo del directivo y son evaluados en una escala de frecuencia de cinco puntos (nunca a frecuentemente o siempre). En este estudio se utilizó únicamente la versión aplicada a los colaboradores denominada *clasificador* (Anexo 1) cuyos niveles de consistencia interna se presentan en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1.

Análisis de Alfa de Cronbach (Campo y Vásquez, 2013)

Variable	Ítems	Alpha de Cronbach
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	06, 14, 23, 34	,655
Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	10, 18, 21, 25	,630
Motivación Inspiracional (MI)	09, 13, 26, 36	,739
Carisma/Inspiracional (C/I)	IIC ; IIA ; MI	,862
Estimulación Intelectual (EI)	02, 08, 30, 32	,660
Liderazgo Transformacional (LTF)	C/I ; EI	,884
Consideración Individualizada (CI)	15, 19, 29, 31	,603
Recompensa Contingente (RC)	01, 11, 16, 35	,691
Liderazgo Desarrollo/Transaccional (LTR)	CI ; RC	,787
Dirección por Excepción Activa (DPE-A)	04, 22, 24, 27	,725
Liderazgo Pasivo/Evitador (LPE)	DPE-P ; LF	,783

Variable	Ítems	Alpha de Cronbach
Dirección por Excepción Pasiva (DPE – P)	03, 12, 17, 20	,758
Laissez-Faire (LF)	05, 07, 28, 33	,329
Liderazgo Correctivo/Evitador (LP.E)	DEP-A ; LPE	,744

Autores como Avolio y Bass (2004), Lupano y Castro (2003), Van Eeden, Cilliers y Van Deventer (2008), reportan que el liderazgo eficaz se ubica en puntajes promedio superiores al tres en Liderazgo Transformacional. Puntajes cuyo promedio está en dos implican que se trata de un Liderazgo Transaccional ubicado en la dimensión de Recompensa Contingente la cual establece que la relación entre el líder y sus colaboradores se basa en intercambios recíprocos. Resultados entre uno y cero corresponden a líderes que solo deciden actuar cuando se presentan inconvenientes e intervienen en las conductas de sus colaboradores buscando correcciones que garanticen se mantengan claros y vigentes los objetivos de la empresa para estos. Mediciones hechas por diversos autores han permitido establecer que de los tres estilos de liderazgo que componen la teoría del rango total, el Liderazgo Transformacional es el que logra un mayor grado de influencia en la Efectividad, el Esfuerzo Extra y la Satisfacción de los Colaboradores.

En el área de la consultoría el MLQ ha sido utilizado en procesos de selección de personal, formación, traslados y ascensos. En cuanto al desempeño organizacional, el instrumento permite identificar el grado y tipo de influencia que tiene el estilo de liderazgo sobre el Esfuerzo Extra, la Efectividad y la Satisfacción laboral, lo cual ha sido aplicado para el despliegue de acciones orientadas a la consecución de determinados objetivos. En otros términos, el MLQ facilita la determinación del trabajador cuyo estilo de liderar garantizará los objetivos establecidos en determinado momento (Avolio & Bass, 2004).

Autores como Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006) destacan que el MLQ permite que los líderes reciban retroalimentación de 360 grados en torno a lo que se espera de ellos, dado que el instrumento permite que el líder sea medido por sus colaboradores, jefes y pares. En otras palabras, la herramienta permite conocer las percepciones de todas las personas que se involucran de una u otra manera con el directivo.

3.3.2. Escala de Resiliencia

La Escala de Resiliencia (*Resilience Scale* RS por sus siglas en inglés) fue desarrollada por Wagnild y Young (1993). En este estudio se utilizó la versión en castellano de Heilemann, Lee y Kury (2003) (Anexo 2). Aunque existen varias escalas de Resiliencia, se decidió el uso de la RS siguiendo las recomendaciones de Luthans, Avolio, Avey y Norman (2007), por considerarla adecuada dadas sus características psicométricas. Al respecto Martínez (2012) reporta que la consistencia interna de RS es 0.97, estimada por medio del Alpha de Cronbach.

El instrumento está compuesto por 25 ítems con formato tipo Likert de siete puntos que va de 1 (Estoy en desacuerdo) a 7 (Estoy de acuerdo). La escala evalúa la Resiliencia a través de dos factores:

- Competencia personal, que hace referencia al reconocimiento de la capacidad personal, Independencia, dominio y Perseverancia, entre otros, a través de 17 ítems.
- Aceptación de sí Mismo y de la Vida, es decir adaptación y flexibilidad. Este factor está conformado por ocho ítems

El puntaje total es el resultado de sumar los puntajes para cada uno de los factores atrás indicados y los resultados están enmarcados en un rango que va de 25 a 175. Con base en los puntajes

obtenidos el nivel será alto si el valor es igual o superior a 147, medio para valores entre 121 y 146, y será bajo cuando el resultado sea inferior a 121.

De acuerdo con Wagnild (2009) la escala presenta cinco características:

- Confianza en sí Mismo.
- Vida con Propósito.
- Ecuanimidad.
- Perseverancia.
- Independencia.

3.3.3. Cuestionario de variables sociodemográficas

Se elaboró un cuestionario de registro para recolectar los datos relativos a variables sociodemográficas que pudiesen tener un efecto sobre el nivel de Resiliencia (Anexo 3). Cabe aclarar que dado que aún no hay suficientes estudios al respecto, se hizo un registro de aquellas variables que se esperaba pudiesen tenerlo, en este caso: sexo, grupo etario, convivencia en pareja, número de hijos, convivencia con los hijos, formación académica, estrato socio económico, antigüedad en la organización, tipo de cargo (administrativo o académico) y cantidad de personal a cargo.

3.4. Procedimiento

Una vez obtenida la aprobación de la Universidad y el visto bueno del comité de ética, se remitió al correo institucional de cada funcionario por parte del Departamento de Desarrollo Humano de la institución, un mensaje indicando los aspectos pertinentes del estudio y un instructivo diseñado especialmente para contextualizar a los colaboradores (Anexo 4). El proceso de aplicación de los instrumentos se hizo de manera colectiva, por grupos de aproximadamente 20 colaboradores. Al

inicio de cada sesión de aplicación, el investigador explicó el propósito del estudio, enfatizando en el carácter anónimo y voluntario del mismo. Como medida para garantizar el anonimato y la confidencialidad de los resultados, cada participante firmaba el correspondiente consentimiento informado, y se depositaba en un lugar distinto al de la batería de instrumentos. En un sobre cerrado se incluyeron los instrumentos y un lápiz y se entregaron a cada uno de los participantes, quienes una vez finalizaban su diligenciamiento debían depositarlos en una caja tipo buzón dispuesta para tal fin. Una vez finalizado el proceso, se agradeció a los colaboradores por su participación y se procedió a la digitación de los datos para su posterior análisis.

3.5. Procesamiento de la información

Con las respuestas a los instrumentos aplicados se inició con un análisis descriptivo el cual permitió además de la caracterización de los participantes, la identificación de los perfiles de liderazgo de la Universidad y la descripción de los niveles de Resiliencia de los colaboradores.

Posteriormente se tomó la caracterización de los comportamientos de liderazgo de los directivos y el nivel de Resiliencia de los colaboradores y se hizo un análisis correlacional entre estas variables.

Posteriormente se hizo el análisis de las relaciones de las variables sociodemográficas con liderazgo y Resiliencia, por separado, a través de técnicas no paramétricas. Finalmente se analizaron los efectos de los estilos de liderazgo percibido sobre el Esfuerzo Extra, la Efectividad y la Satisfacción de los Colaboradores.

4. Resultados

En un primer nivel se describen los estilos de liderazgo de los directivos a través de la percepción de sus colaboradores. Posteriormente se describe el nivel de Resiliencia de los trabajadores de la organización, en este caso, una Universidad privada de la ciudad de Bogotá. Con base en lo anterior, se observa si existe relación entre dichas variables: estilos de liderazgo y Resiliencia. Posteriormente se analiza el rol de las variables sociodemográficas estudiadas en los estilos de liderazgo de los directivos y el nivel de Resiliencia de los colaboradores. Finalmente se analiza la relación entre el estilo de liderazgo percibido y medidas empleadas en la valoración de desempeño organizacional (Efectividad, Esfuerzo Extra y Satisfacción), las cuales hacen parte integral del instrumento utilizado para evaluar el estilo de liderazgo.

4.1. Descripción de los participantes

La muestra está conformada por 680 trabajadores de una Universidad privada en la ciudad de Bogotá los cuales están distribuidos en tres sedes dentro de la misma ciudad (Tabla 4.1). La muestra corresponde al 67% del total de empleados, lo cual implica que se cuenta con un 99% de confianza y 3% de margen de error en los resultados obtenidos. La distribución por género es 36% hombres y 64% mujeres.

Tabla 4.1.

Distribución de los participantes por sede

Sedes	Colaboradores		Porcentaje de Participación
	Citados	Asistieron	
Sede 1	660	471	72%
Sede 2	83	69	83%
Sede 3	274	140	51%
Total general	1017	680	67%

La participación de colaboradores es representativa en cada una de las sedes, pues al menos el 51% de los trabajadores de cada una de ellas participa en el estudio. En las sedes 1 y 2 se obtiene un mayor porcentaje de participación. Como puede observarse en la Tabla 4.2, un alto porcentaje de colaboradores desempeña cargos administrativos/académicos o puramente administrativos (84.1%), la proporción de personas que se dedican solo a cargos académicos es relativamente baja (15.9%).

Tabla 4.2.

Distribución de los participantes por cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Académico	108	15,9	15,9	15,9
	Administrativo/ académico	570	83,8	84,1	100,0
	Total	678	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,3		
Total		680	100,0		

Con relación al nivel educativo se observa que los participantes presentan niveles altos de formación agrupados principalmente en los niveles profesional, especialización, maestría y doctorado (77.1%) con una antigüedad variable en la institución. Es interesante anotar que el

71.8% de los trabajadores que participan en el estudio llevan más de tres años en la institución, siendo este un indicador de baja rotación (Tabla 4.3).

Tabla 4.3.

Nivel educativo y antigüedad de los participantes

Variables	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Educativo	Bachiller	10	1.5
	Técnica	135	19.8
	Profesional	162	23.8
	Especialización	163	23.9
	Maestría	139	20.4
	Doctorado	61	9.0
Antigüedad	Menos de 3 años	192	28.2
	De 3 a 5 años	136	20.0
	De 6 a 10 años	153	22.5
	Más de 10 años	196	28.8

Se observa que el 72.5% de los participantes no tienen personal a cargo, mientras que el 27.5% si tiene la responsabilidad de dirigir a otros quienes en su mayoría son grupos reducidos de 5 o menos colaboradores (Tabla 4.4), lo cual puede ser un indicador de alta concentración de micro unidades que podría impactar la densidad de los procesos organizacionales.

Tabla 4.4.

Número de personas a cargo que tienen los colaboradores que participaron en el estudio.

Variables	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Colaboradores	Ninguno	494	72.5
	Menos de 5 colaboradores	113	16.6
	De 5 a 10 colaboradores	39	5.7
	Más de 10 colaboradores	32	4.7

4.2. Identificación de los perfiles de liderazgo de la Universidad

Tal como se describió en el marco conceptual, la teoría rango total de liderazgo se fundamenta en tres grandes estilos que congregan nueve factores o prácticas de liderazgo; adicionalmente estima tres efectos sobre el desempeño de los trabajadores. Esta configuración del modelo se sintetiza en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5

Factores y dimensiones de la teoría rango total de liderazgo

Sigla	Factores	Dimensión
II(A)	Influencia Idealizada Atribuida	Liderazgo Transformacional
II(B)	Influencia Idealizada Conductual	
IM	Motivación Inspiracional	
IS	Estimulación Intelectual	
IC	Consideración Individualizada	
CR	Recompensa Contingente	Liderazgo Transaccional
MBEA	Dirección por Excepción Activa	
MBEP	Dirección por Excepción Pasiva	Comportamiento Pasivo/Evitador
LF	<i>Laissez Faire</i>	
EE	Esfuerzo Extra	Efectos del liderazgo
EFE	Efectividad	
SAT	Satisfacción	

Las puntuaciones obtenidas por los participantes en los estilos, factores y efectos se encuentran en una escala de 0 a 4 puntos lo cual corresponde a lo establecido en el instrumento (Tabla 4.6). Dentro de este rango el puntaje obtenido por los colaboradores sobre las prácticas de liderazgo de los directivos de la Universidad, en promedio oscila entre 1,25 para el factor *Laissez Faire* y 3,01 para el factor Motivación Inspiracional. Esto es congruente con los tres estilos de liderazgo, pues

el Transformacional es el que presenta mayor promedio, seguido de cerca por el estilo Transaccional y bastante alejado el estilo de Comportamiento Pasivo/Evitador.

Tabla 4.6

Estadísticos descriptivos de los estilos, factores y efectos de liderazgo estimados con el MLQ-5X

Variables	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Influencia Idealizada Atribuida	,00	4,00	2,86	1,03
Influencia Idealizada Conductual	,00	4,00	2,94	,87
Motivación Inspiracional	,00	4,00	3,01	,98
Estimulación Intelectual	,00	4,00	2,56	,94
Consideración Individualizada	,00	4,00	2,68	1,01
Recompensa Contingente	,00	4,00	2,72	1,01
Dirección por Excepción Activa	,00	4,00	2,68	,83
Dirección por Excepción Pasiva	,00	4,00	1,54	,80
<i>Laissez Faire</i>	,00	4,00	1,25	,90
Esfuerzo Extra	,00	4,00	2,65	1,17
Efectividad	,00	4,00	2,88	,92
Satisfacción	,00	4,00	2,89	1,00
Liderazgo Transformacional	,00	4,00	2,81	,89
Liderazgo Transaccional	,00	4,00	2,70	,85
Comportamiento Pasivo/Evitador	,00	3,75	1,40	,77

A continuación se contrastan los resultados aquí obtenidos con los reportados para otras poblaciones. En la Figura 4.1 se presenta la comparación de los promedios del presente estudio con los presentados por Campos y Vásquez (2013) correspondientes a los baremos colombianos del MLQ-5X y los reportados por Bass y Avolio (2004) para población estadounidense según se indica en el manual del instrumento. La comparación con población colombiana se fundamenta en un interés por identificar particularidades de la Universidad y el contraste con población

estadounidense se realiza por dos razones fundamentales, una por tratarse de un país cuyos sectores tienden a ser más productivos que los colombianos y otra porque es un país con el que Colombia tiene diferencias culturales significativas (Hofstede, 2001; Robles, Contreras, Barbosa, & Juárez, 2013) y resulta interesante conocer en qué medida la cultura puede estar afectando el desarrollo de determinadas prácticas de liderazgo.

En la Figura 4.1 puede observarse la comparación entre los resultados obtenidos por estas muestras poblacionales. Al comparar las puntuaciones del presente estudio con los baremos colombianos se observa un patrón similar (Figura 4.1). En general las puntuaciones de la Universidad estudiada son más bajas en el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador (a excepción de la Dirección por Excepción Pasiva, en la que la Universidad presenta una puntuación ligeramente más elevada).

Respecto a la comparación con los baremos para población estadounidense se encontró que en Estados Unidos a diferencia de Colombia, se presentan menores niveles de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador, siendo notablemente más bajos estos dos últimos. En este sentido puede afirmarse que en la Universidad es más frecuente liderar de forma pasiva, en comparación con los Estados Unidos. Así mismo, se observa que el Liderazgo Transaccional en Estados Unidos es menos frecuente que en Colombia. Por otra parte, la Universidad tiene una mayor presencia del no liderazgo en comparación con EEUU, las diferencias con la muestra colombiana son muy pequeñas, lo que podría indicar el efecto de la cultura (Figura 4.1). Aunque se observa un patrón de liderazgo similar entre las muestras, se observa que la Universidad tiene más baja presencia de Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada (propios del Liderazgo Transformacional) y Recompensa Contingente (característica del

Liderazgo Transaccional), al compararlo tanto con la población colombiana como con la estadounidense.

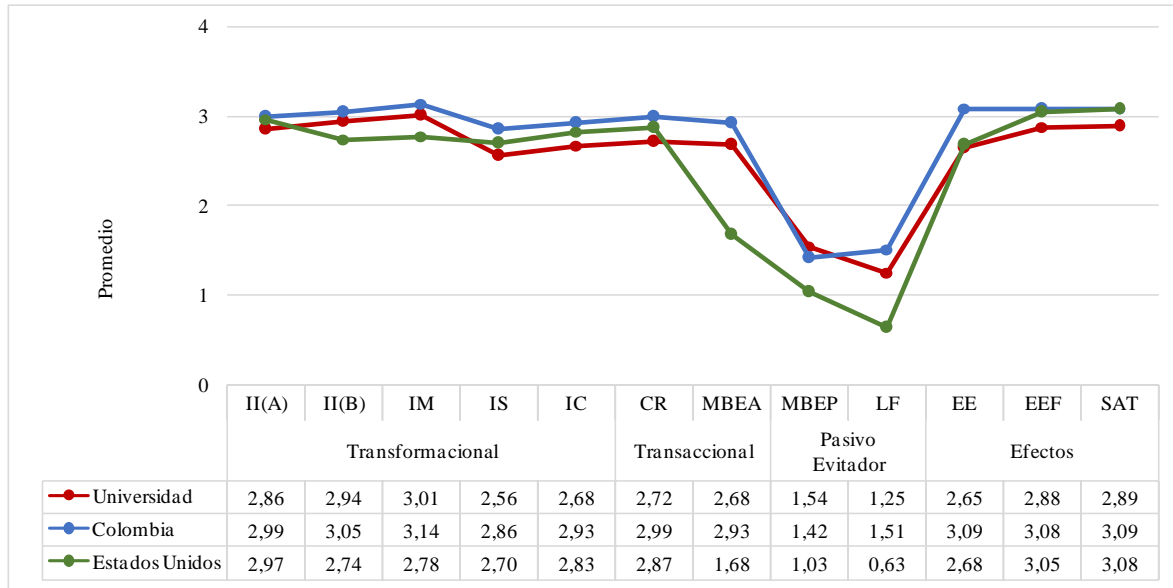


Figura 4.1. Comparación entre los estilos de liderazgo de la Universidad con dos muestras poblacionales

Analizando los resultados puede afirmarse que el liderazgo en la Universidad se caracteriza principalmente por un Liderazgo Transformacional y Transaccional, este último en menor proporción y el estilo Pasivo/Evitador se presenta en menor medida. Lo anterior puede guardar relación con los bajos niveles que presenta la Universidad respecto a los efectos del liderazgo sobre los comportamientos de los colaboradores, particularmente en lo que respecta a la Efectividad (EEF) y el nivel de Satisfacción (SAT), que son menores a los obtenidos por la población colombiana y estadounidense. Es interesante anotar que el Esfuerzo Extra (EE) es similar a los reportados por los colaboradores en Estados Unidos pero menor a los encontrados en la población colombiana.

4.3. Descripción de los niveles de Resiliencia de la Universidad

Las puntuaciones del instrumento RS que estima Resiliencia oscilan entre 25 y 175. De acuerdo con los resultados el puntaje mínimo obtenido fue de 27 y un máximo de 175 con una media de 147.78 y una DS de 15.533. Se obtuvo como puntos de corte para baja Resiliencia un resultado menor a 115, medio entre 116 y 144 y nivel alto para puntuaciones superiores a 145. En este contexto, la puntuación de los colaboradores de la Universidad cubre todo el rango de puntajes posibles; sin embargo el promedio se ubica en el nivel de alta Resiliencia (Figura 4.2).

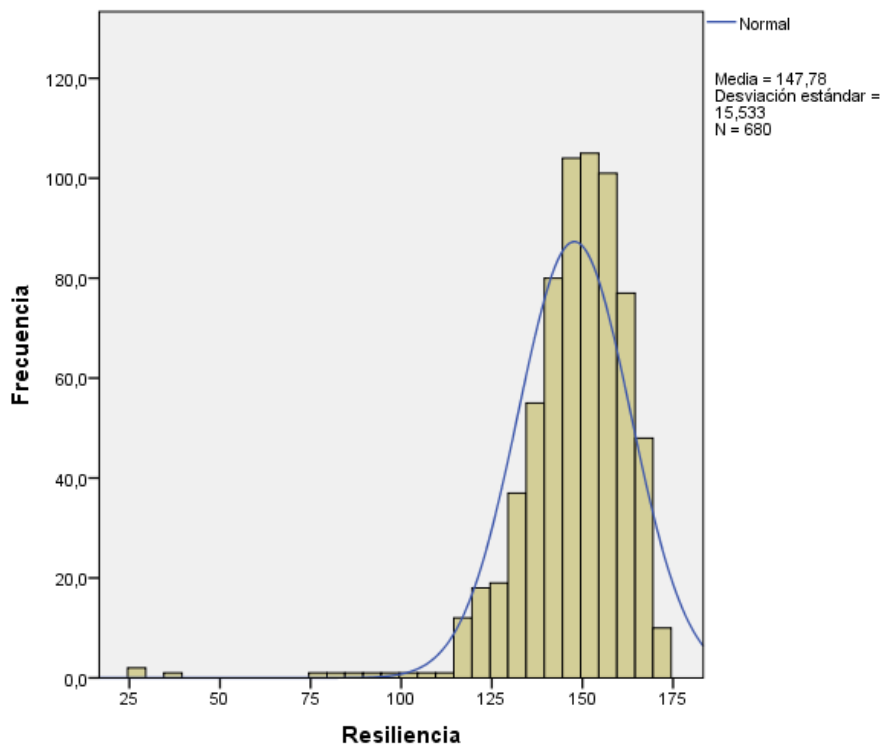


Figura 4.2. Niveles de Resiliencia obtenidos por los participantes en el estudio

Al realizar la categorización de los puntajes teniendo en cuenta los rangos estipulados por el instrumento se encontró que en términos generales los trabajadores de la Universidad presentan altos niveles de Resiliencia (66%). En contraste muy pocas personas presentan niveles bajos de

Resiliencia. En la Figura 4.3 se presenta el consolidado de los niveles de Resiliencia de todos los colaboradores.



Figura 4.3. Nivel de Resiliencia del total de participantes del estudio

Adicional a la medida general de Resiliencia, el instrumento proporciona puntuaciones para dos factores y cinco dimensiones. Los dos factores examinados son la Competencia Personal y la Aceptación de sí Mismo y de la Vida; el primer factor cuenta con 17 ítems y presenta puntuaciones posibles entre 17 y 119. El segundo factor lo constituyen ocho ítems y sus puntuaciones posibles se encuentran entre 8 y 56. Tal como se puede observar en la Tabla 4.7 los colaboradores presentaron puntuaciones dentro de estos rangos; no obstante, el promedio se ubicó hacia la parte superior del intervalo, presentándose asimetría en la distribución de los dos factores (Figura 4.4. y 4.5).

Tabla 4.7.

Estadísticos descriptivos de los factores de Resiliencia

Factores	Desviación			
	Mínimo	Máximo	Media	estándar
Competencia personal	17	119	104,99	11,063
Aceptación de sí Mismo y de la Vida	10	56	42,78	6,382

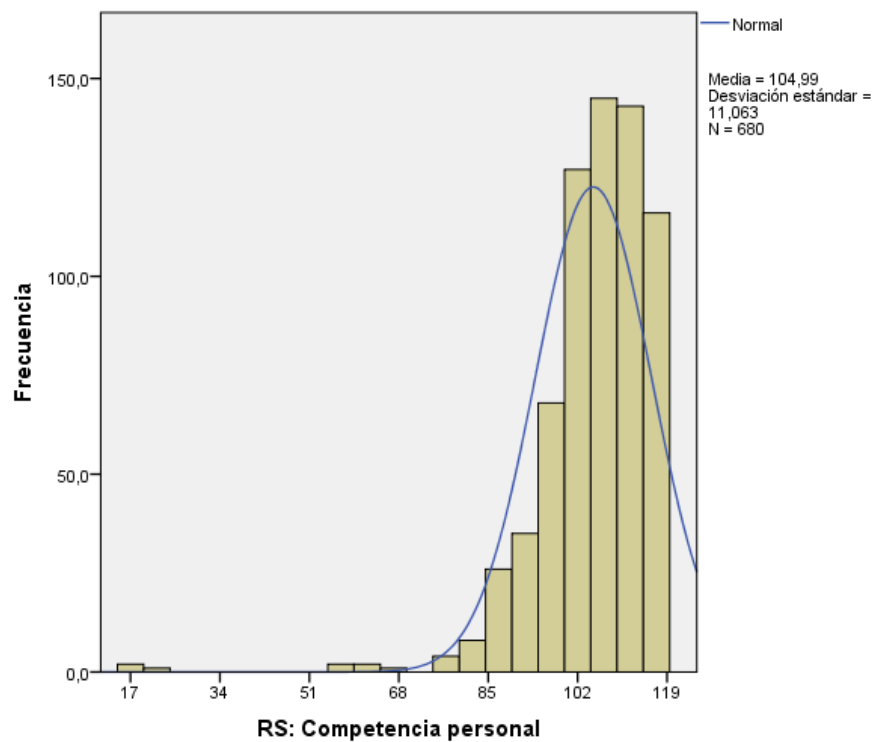


Figura 4.4. Histograma del factor de Resiliencia competencia personal

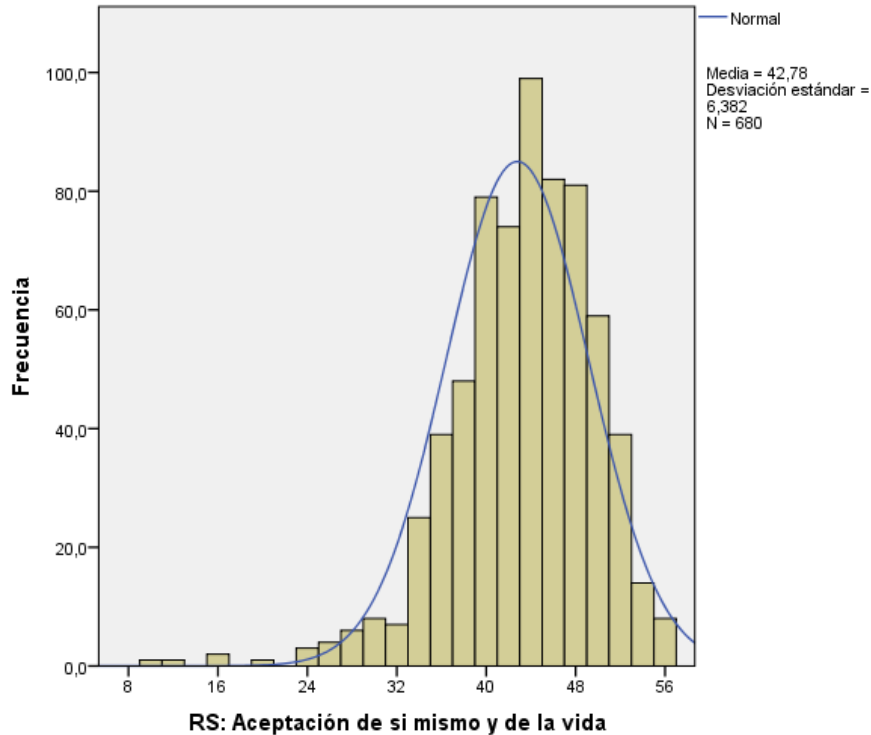


Figura 4.5. Histograma del factor de Resiliencia Aceptación de sí Mismo y de la Vida

Por otro lado, el modelo de Resiliencia asumido plantea que el constructo está compuesto por cinco características: 1) Confianza en sí Mismo, 2) Vida con Propósito, 3) Ecuanimidad, 4) Perseverancia y 5) Independencia. Cada una de ellas se representa en el instrumento con cinco ítems, por lo que sus puntuaciones posibles oscilan entre 5 y 35. Al igual que en los factores y en la medida general, los colaboradores presentaron puntuaciones dentro de todo el rango y como en los casos anteriores, en estas características la puntuación promedio estuvo ubicada en la parte superior del rango (Tabla 4.8. Figura 4.7 de histogramas). Se encontró una pequeña diferencia entre las medias, siendo un poco menos elevada la característica ecuanimidad (Figura 4.6. de líneas).

Tabla 4.8.

Estadísticos descriptivos de las características de Resiliencia

Características de la Resiliencia	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Confianza en sí Mismo	5	35	30,84	3,681
Vida con Propósito	5	35	29,69	3,419
Ecuanimidad	6	35	26,77	4,378
Perseverancia	5	35	30,07	3,994
Independencia	5	35	30,40	4,001



Figura 4.6. Promedio de las características de Resiliencia obtenidas por los participantes

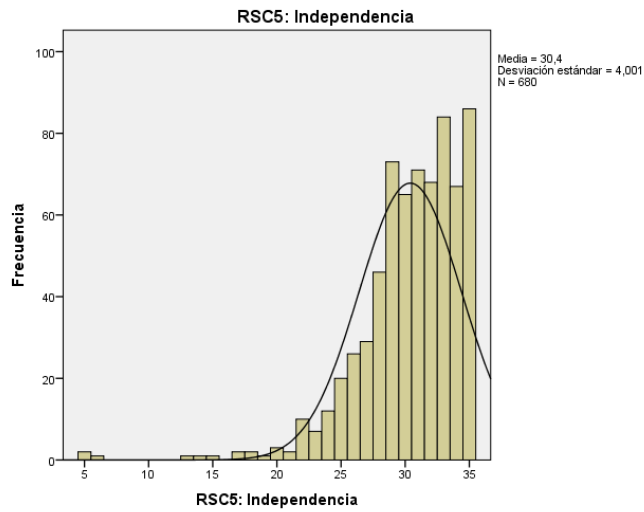
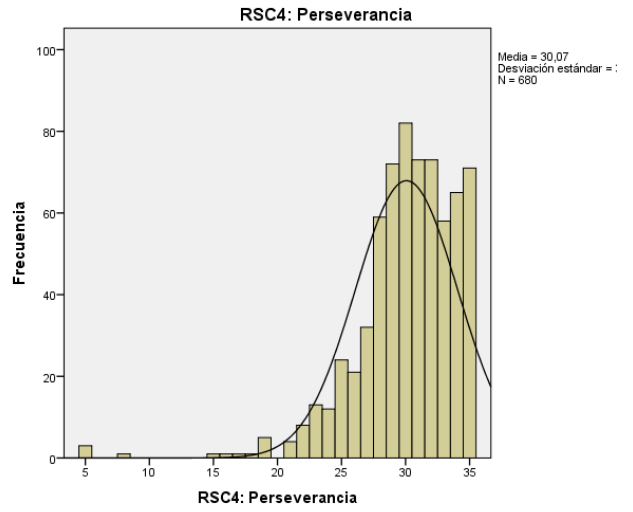
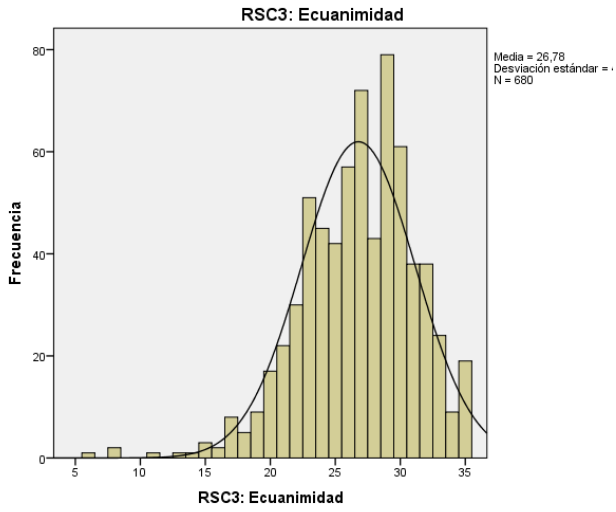
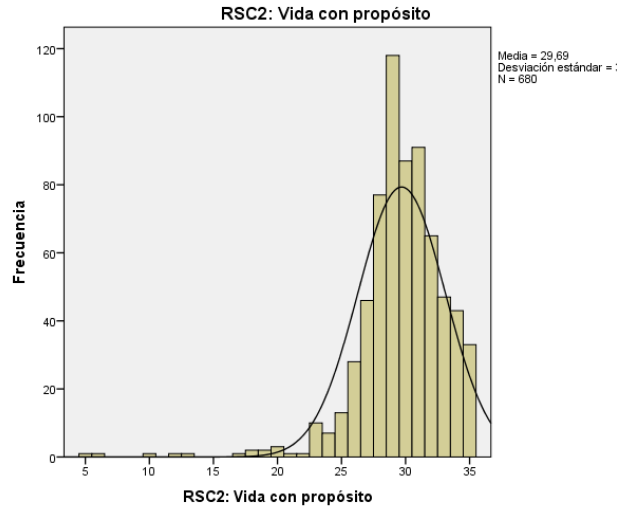
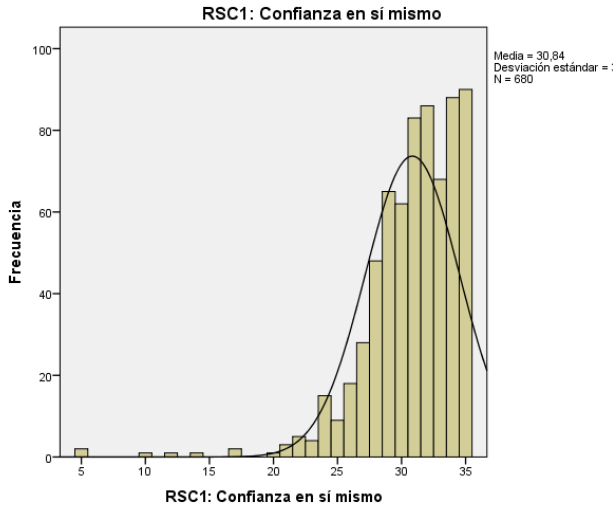


Figura 4.7. Histogramas de las cinco características de Resiliencia

4.4. Descripción de correlaciones entre liderazgo percibido y Resiliencia

Se estimaron las correlaciones entre las distintas medidas de liderazgo arrojadas por el MLQ-5X y las dadas por la escala de Resiliencia, RS. Los resultados se pueden observar en la Tabla 4.10 en las cuales se evidencia que las asociaciones son en su mayoría significativas y con una fuerza de asociación muy débil, ninguna supera el nivel de 0,20. A fin de facilitar la lectura de la Tabla 4.10 se presenta en la Tabla 4.9 el listado de las categorías y sus correspondientes siglas.

Tabla 4.9.

Categorías y siglas del MLQ-5X

MLQ-LTF-II(A)	Influencia Idealizada Atribuida	RS:	Resiliencia
MLQ-LTF-II(B)	Influencia Idealizada Conductual	RS1:	Competencia personal
MLQ-LTF-IM	Motivación Inspiracional	RS2:	Aceptación de sí mismo y de la vida
MLQ-LTF-IS	Estimulación Intelectual	RSC1:	Confianza en sí Mismo
MLQ-LTF-IC	Consideración Individualizada	RSC2:	Vida con Propósito
MLQ-LTR-CR	Recompensa Contingente	RSC3:	Ecuanimidad
MLQ-LTR-MBEA	Dirección por Excepción Activa	RSC4:	Perseverancia
MLQ-CPE-MBEP	Dirección por Excepción Pasiva	RSC5:	Independencia
MLQ-CPE-LF	Laize-faire		
MLQ-EE	Esfuerzo Extra		
MLQ-EEF	Efectividad		

MLQ-SAT	Satisfacción
MLQ-LTF	Liderazgo Transformacional
MLQ-LTR	Liderazgo Transaccional
MLQ-CPE	Comportamiento Pasivo/Evitador

Tabla 4.10.

Correlación de Pearson entre medidas de liderazgo y Resiliencia en la Universidad

	RS	RS1	RS2	RSC1	RSC2	RSC3	RSC4	RSC5
MLQ-LTF-II(A)	.064	.073	.028	.032	.075	.021	,089*	.043
MLQ-LTF-II(B)	,107**	,129**	.038	,082*	,083*	.049	,120**	,097*
MLQ-LTF-IM	,085*	,097*	.039	.052	,090*	.029	,097*	,078*
MLQ-LTF-IS	.072	,095*	.009	.047	.047	.026	,102**	.064
MLQ-LTF-IC	,100**	,119**	.037	.075	,089*	.042	,104**	,093*
MLQ-LTR-CR	,101**	,119**	.039	.067	,085*	.048	,115**	,091*
MLQ-LTR-MBEA	,115**	,125**	.063	,091*	,094*	.075	,121**	,080*
MLQ-CPE-MBEP	-.040	-.053	-.007	-.023	-.031	-.004	-,082*	-.022
MLQ-CPE-LF	-.074	-,089*	-.026	-.070	-.068	-.009	-,093*	-.062
MLQ-EE	,097*	,106**	.051	.051	,090*	.065	,128**	.052
MLQ-EEF	,112**	,124**	.057	,085*	,104**	.062	,127**	.073
MLQ-SAT	,106**	,116**	.055	.071	,098*	.057	,130**	.068
MLQ-LTF	,092*	,111**	.033	.062	,083*	.036	,111**	,081*
MLQ-LTR	,115**	,131**	.054	,084*	,096*	.065	,126**	,092*
MLQ-CPE	-.064	-,080*	-.018	-.053	-.056	-.008	-,097*	-.048

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Adicional a los análisis anteriormente descritos, la relación entre liderazgo y Resiliencia se examinó por medio de técnicas de inferencia estadística basadas en comparaciones de grupo. En primer lugar se categorizaron las medidas de Resiliencia de acuerdo a los parámetros establecidos

en el manual para los niveles bajo, medio y alto. La categorización se efectuó teniendo en cuenta el criterio usado para la medida general de Resiliencia; según este criterio, el nivel bajo es para puntuaciones inferiores al 60% del puntaje máximo posible en la escala, el nivel medio para los puntajes entre 61% y 80% y nivel alto para puntajes que superen el 80% de la escala de medición. Las reglas de conversión para transformar las puntuaciones de los ocho puntajes dados por la Escala de Resiliencia se indican en la Tabla 4.11 y el porcentaje de colaboradores ubicados en cada nivel se indica en la Tabla 4.12.

Tabla 4.11.

Punto de corte de bajo, medio y alto en las medidas de la Escala de Resiliencia

Variable	Escala	Ampli- tud	Bajo (0-60%)	Medio (61%-80%)	Alto (81%-100%)
Resiliencia	25-175	150	25-115	116-144	145-175
Competencia personal	17-119	102	17-79	80-99	100-119
Aceptación de sí Mismo y de la Vida	8-56	48	8-36	37-46	47-56
Confianza en sí Mismo	5-35	30	5-23	24-29	30-35
Vida con Propósito	5-35	30	5-23	24-29	30-35
Ecuanimidad	5-35	30	5-23	24-29	30-35
Perseverancia	5-35	30	5-23	24-29	30-35
Independencia	5-35	30	5-23	24-29	30-35

La distribución de colaboradores en las medidas de Resiliencia se caracteriza por presentar un reducido número de colaboradores en los niveles bajos, seguidos por los niveles medios (superior al 50%) y un menor porcentaje en los niveles altos (inferior al 50%). El factor 2 (Aceptación de sí Mismo y de la Vida) al igual que la dimensión RSC3 (Ecuanimidad) presentan una distribución diferente a la indicada, tal como se observa en la Tabla 4.12.

Tabla 4.12.

Porcentaje de colaboradores por cada nivel en las medidas de la Escala de Resiliencia

Nivel	Bajo	Medio	Alto
Resiliencia	2	32	66
Competencia Personal	2	20	78
Aceptación de sí Mismo y de la Vida	14	56	30
Confianza en sí Mismo	3	27	70
Vida con Propósito	4	43	54
Ecuanimidad	23	50	28
Perseverancia	6	32	62
Independencia	5	30	65

El segundo paso en el análisis de la relación de liderazgo y Resiliencia consistió en estimar la normalidad de la distribución de las variables de liderazgo del MLQ-5X y de esta forma determinar la utilización de una técnica estadística paramétrica o no paramétrica. Los resultados indicaron que ninguna de las medidas presenta distribución normal (ver Tabla 4.13), por lo tanto los análisis estadísticos se efectuaron con la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis (Tabla 4.14).

Tabla 4.13.

Estimación de la normalidad de las variables de liderazgo con base en la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. Asintótica (bilateral)
	Desviación		Absoluta	Positivo	Negativo		
	Media	estándar					
MLQ-LTF-II(A)	2,86	1,03	,143	,135	-,143	,143	,000 ^c
MLQ-LTF-II(B)	2,94	,87	,129	,112	-,129	,129	,000 ^c
MLQ-LTF-IM	3,01	,98	,157	,157	-,151	,157	,000 ^c
MLQ-LTF-IS	2,56	,94	,117	,064	-,117	,117	,000 ^c
MLQ-LTF-IC	2,68	1,01	,126	,095	-,126	,126	,000 ^c

MLQ-LTR-CR	2,72	1,01	,121	,102	-,121	,121	,000 ^c
MLQ-LTR-MBEA	2,68	,83	,102	,055	-,102	,102	,000 ^c
MLQ-CPE-MBEP	1,54	,80	,071	,071	-,061	,071	,000 ^c
MLQ-CPE-LF	1,25	,90	,114	,114	-,081	,114	,000 ^c
MLQ-EE	2,65	1,17	,136	,123	-,136	,136	,000 ^c
MLQ-EEF	2,88	,92	,125	,112	-,125	,125	,000 ^c
MLQ-SAT	2,89	1,00	,166	,134	-,166	,166	,000 ^c
MLQ-LTF	2,81	,89	,111	,091	-,111	,111	,000 ^c
MLQ-LTR	2,70	,85	,091	,064	-,091	,091	,000 ^c
MLQ-CPE	1,40	,77	,084	,084	-,047	,084	,000 ^c

Tabla 4.14.

Significancia de la prueba Kruskal-Wallis con ocho variables de agrupación de Resiliencia

Liderazgo	RS	RS1	RS2	RSC1	RSC2	RSC3	RSC4	RSC5
MLQ-LTF-II(A)	,065	.020	.775	.267	.379	.625	.052	.108
MLQ-LTF-II(B)	.002	.001	.273	.010	.132	.266	.006	.000
MLQ-LTF-IM	.037	.001	.362	.053	.031	.176	.027	.025
MLQ-LTF-IS	.113	.023	.907	.102	.648	.922	.046	.021
MLQ-LTF-IC	.015	.004	.428	.035	.264	.306	.019	.004
MLQ-LTR-CR	.010	.001	.518	.069	.202	.223	.027	.004
MLQ-LTR-MBEA	.025	.009	.170	.009	.136	.518	.028	.022
MLQ-CPE-MBEP	.593	.284	.981	.780	.560	.326	.102	.123

MLQ-CPE-LF	,149	.011	.499	.047	.167	.800	.026	.069
MLQ-EE	,009	.005	.305	.204	.161	.196	.008	.031
MLQ-EEF	,002	.000	.144	.017	.061	.139	.002	.007
MLQ-SAT	,008	.001	.282	.040	.097	.340	.006	.053
MLQ-LTF	,007	.001	.474	.032	.159	.350	.006	.003
MLQ-LTR	,006	.001	.290	.015	.097	.300	.014	.003
MLQ-CPE	,271	.047	.703	.189	.277	.527	.041	.079

RS: Resiliencia; RS1: Competencia personal; RS2: Aceptación de sí mismo y de la vida; RSC1: Confianza en sí Mismo; RSC2: Vida con Propósito; RSC3: Ecuanimidad; RSC4: Perseverancia; RSC5: Independencia

En primer lugar, en la Figura 4.8 se pueden observar que los perfiles de liderazgo son significativamente distintos para los tres grupos de participantes según su nivel de Resiliencia (bajo, medio y alto). En particular se identifica que en las dimensiones de Liderazgo Transformacional, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional y Consideración Individualizada las diferencias del grupo de bajo nivel de Resiliencia es estadísticamente significativa respecto de los grupos con niveles medios y altos. Esto significa que las personas que presentan bajo nivel de Resiliencia tienden a reportar menor Liderazgo Transformacional en sus jefes. Esto mismo ocurre en las dimensiones del Liderazgo Transaccional.

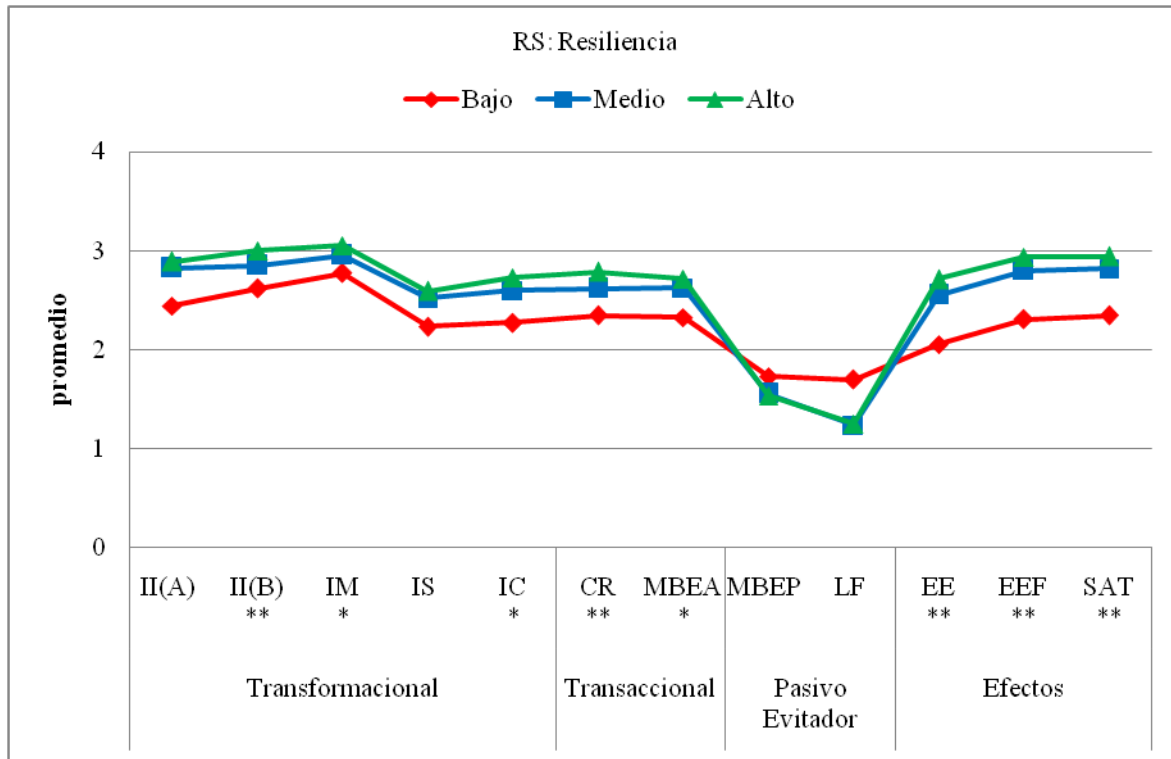


Figura 4.8. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Resiliencia
 * p<.05 ** p<.01

Lo anterior permite aceptar la Hipótesis 1y rechazar la Hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

En segunda instancia, en la misma figura se puede observar que las dimensiones Influencia Idealizada Atribuida y Estimulación Intelectual, ambas pertenecientes al Liderazgo Transformacional, junto con las dimensiones Dirección por Excepción Pasiva y *laize-faire*, que conforman el Comportamiento Pasivo/Evitador no presentan diferencias significativas entre los

grupos por nivel de Resiliencia. Aunque visualmente se presentan diferencias en las medias de Influencia Idealizada Atribuida y laize-faire, las mismas no resultan ser estadísticamente significativas de acuerdo a los valores de significancia de la Tabla 4.14.

Lo anterior permite rechazar la Hipótesis 3.

H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

En tercera instancia, al examinar las variables de efectos organizacionales del liderazgo: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, se puede identificar que estos tres efectos presentan un menor desarrollo en el grupo de colaboradores que reportan bajo nivel de Resiliencia. Esto significa que las personas con bajo nivel de Resiliencia tienden a presentar menores consecuencias positivas del comportamiento de liderazgo de sus jefes, que es reportado como principalmente Transformacional y Transaccional por sus compañeros que reportan niveles medios o altos de Resiliencia.

Lo anterior permite aceptar la Hipótesis 1 y rechazar la Hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

Por otro lado se pudo identificar que el factor 1 de la escala de Resiliencia denominado Competencia Personal muestra comportamiento diferencial para el nivel bajo en contraste con los niveles medio y alto en todas las medidas realizadas de liderazgo a excepción de la dimensión Dirección por Excepción Pasiva (Figura 4.9). Este hallazgo cobra especial relevancia al contrastar

que entre los niveles bajo, medio y alto del factor 2 de la escala RS, Aceptación de sí Mismo y de la Vida, no se presentaron diferencias significativas en las dimensiones de liderazgo examinadas (Tabla 4.14). Estos hallazgos indican que el factor Competencia Personal es más sensible a las prácticas de liderazgo percibidas que la aceptación personal y vital. Al igual que en el factor RS2, las dimensiones Vida con Propósito (RSC2) y Ecuanimidad (RSC3) tampoco presentaron diferencias significativas entre los distintos niveles sobre las dimensiones de liderazgo. Cabe resaltar que en el caso de la dimensión Vida con Propósito se presentan diferencias en la percepción de la Motivación Inspiracional. En ella se observa el mismo patrón reportado previamente en el que el grupo con bajo nivel de Vida con Propósito indica menores niveles de liderazgo, en este caso, Motivación Inspiracional.

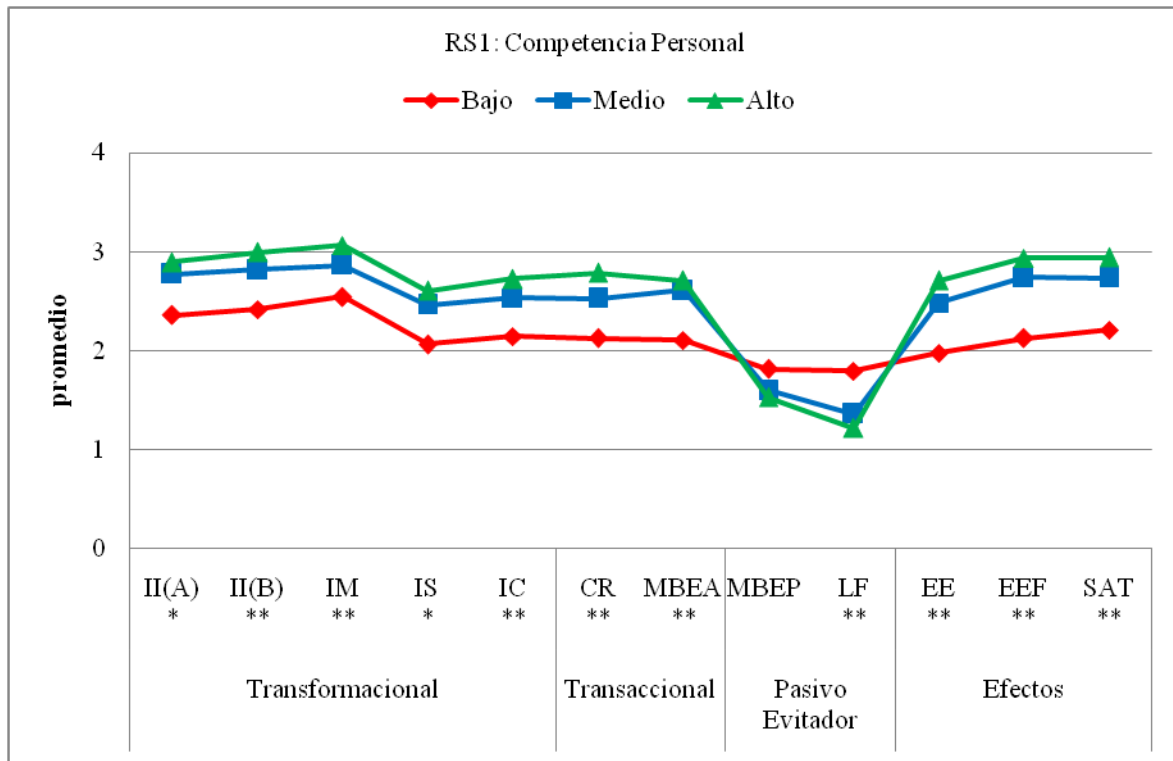


Figura 4.9. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Competencia Personal
 * p<.05 ** p<.01

De otra parte, las dimensiones Confianza en sí Mismo (RSC1), Perseverancia (RSC4) e Independencia (RSC5) presentan diferencias entre sus distintos niveles en la percepción de las dimensiones de liderazgo. En el caso de la Confianza en sí Mismo, en la Figura 4.10. se puede observar que los colaboradores que presentan bajo nivel en esta dimensión tienden a mostrar medias más bajas en la Influencia Idealizada Conductual, Consideración Individualizada, la Dirección por Excepción Activa, laize-faire, Efectividad y Satisfacción. Esto significa que quienes presentan menos Confianza en sí Mismos perciben en menor medida los comportamientos de influencia del directivo así como la consideración que este les hace; aspecto que también se presenta en la Dirección por Excepción Activa, dimensión del Liderazgo Transaccional. En el caso del laize-faire ocurre lo contrario, esto es, quienes presentan menores niveles de Confianza en sí Mismos, reportan mayores niveles de este comportamiento en sus jefes. (Figura 4.10)

Los anteriores resultados permiten aceptar las hipótesis 1 y 3 y rechazar la hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

Respecto a los efectos del liderazgo se encontró que quienes presentan mayores niveles de seguridad en sí mismos reportan mayores niveles de Efectividad y Satisfacción. En el caso de Esfuerzo Extra no se encontraron diferencias, lo cual indica que el esfuerzo de los colaboradores no se relaciona con la auto-confianza que presenta el colaborador. (Figura 4.10)

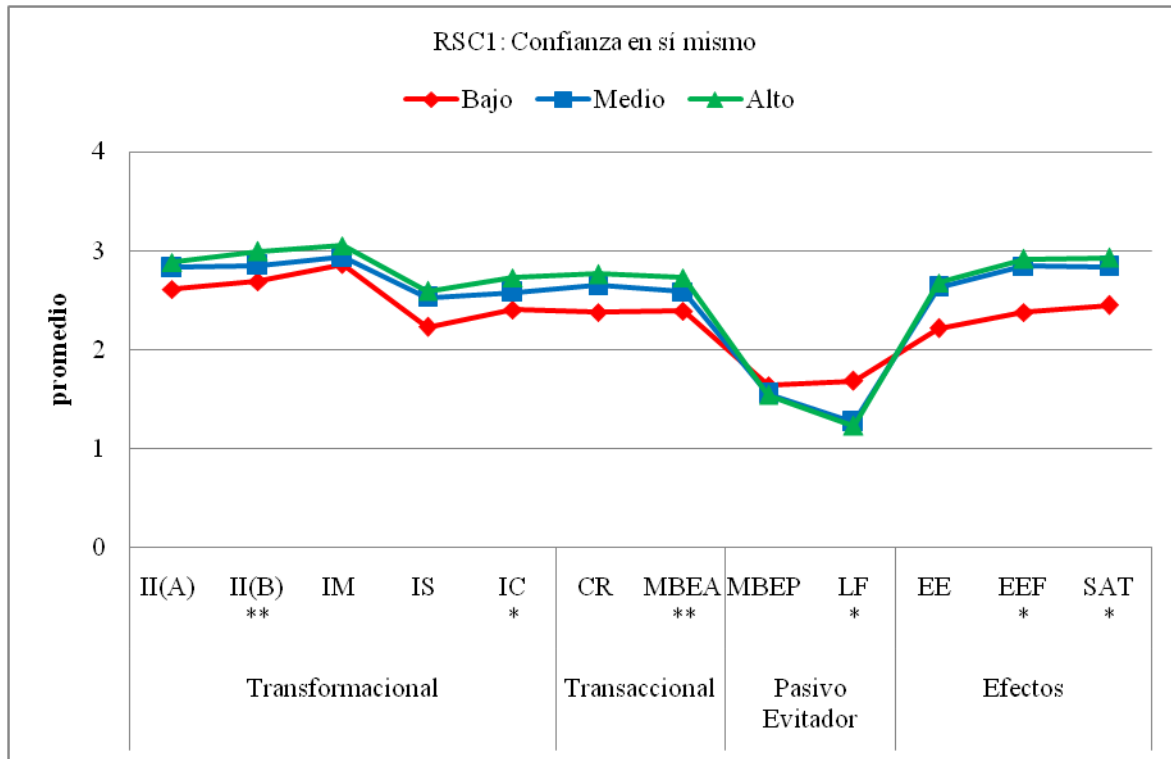


Figura 4.10. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Confianza en sí Mismo
 * $p < .05$ ** $p < .01$

La siguiente dimensión de Resiliencia en la que se presentaron diferencias entre los distintos niveles de la misma fue la Perseverancia. En la Figura 4.11 se observa que cuatro de las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional presentan diferencias estadísticamente significativas para los distintos niveles de Perseverancia. Así como en las dimensiones del Liderazgo Transaccional. En las dimensiones de estos dos estilos de liderazgo se observa que los colaboradores con bajo nivel de Perseverancia perciben consistentemente menores niveles de las dimensiones tanto del Liderazgo Transformacional como Transaccional. En las dimensiones del Comportamiento Pasivo-Evitador, la relación se invierte y quienes presentan bajos niveles de Perseverancia tienden a percibir mayores niveles de este estilo, en especial lo relacionado con prácticas de no liderazgo. En cuanto a los efectos se observa que los colaboradores que presentan

niveles medios y altos de Perseverancia reportan mayores niveles de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

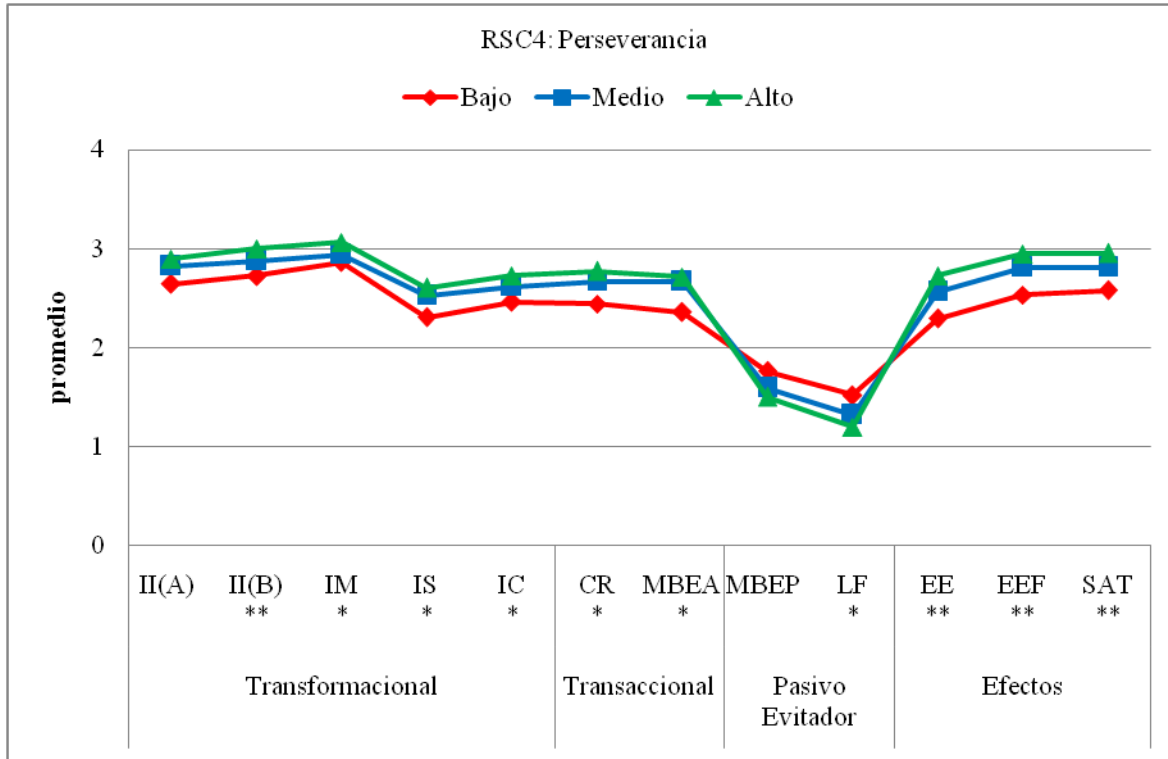


Figura 4.11. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Perseverancia
 * p<.05 ** p<.01

Los anteriores resultados permiten aceptar las hipótesis 1 y 3 y rechazar la hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

En la última dimensión de Resiliencia, Independencia (RSC5), se puede observar que a diferencia de las dos dimensiones anteriores y del factor competencia personal, en esta dimensión hay mayor similitud entre los grupos de niveles bajos y medio, mientras que en el grupo de nivel alto la Independencia presenta un comportamiento distinto a los otros dos. Vale la pena indicar que en esta dimensión quienes presentan niveles bajos tienden a obtener puntuaciones iguales o mayores a los que presentan niveles medios (Figura 4.12).

Los colaboradores que reportan altos niveles de Independencia tienden a percibir mayores niveles de liderazgo tanto Transformacional como Transaccional, presentan menores niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador en sus jefes y muestran efectos deseables en cuanto al Esfuerzo Extra y la Efectividad. En el Comportamiento Pasivo/Evitador no se observan diferencias de grupo, al igual que en la Satisfacción (Figura 4.12).

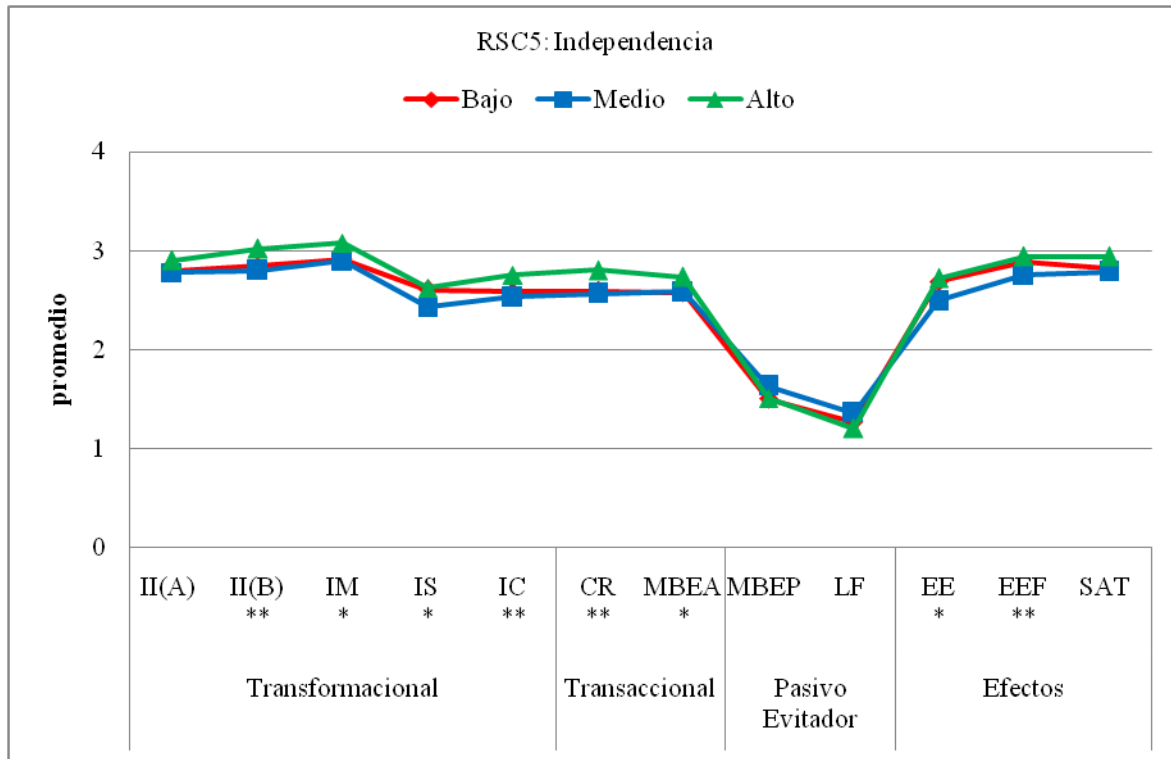


Figura 4.12. Perfil de liderazgo para los niveles bajo, medio y alto de Independencia

* $p < .05$ ** $p < .01$

Los anteriores resultados permiten aceptar las hipótesis 1 y 3 y rechazar la hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

Finalmente, en la relación entre liderazgo y Resiliencia se identificó que la dimensión Dirección por Excepción Pasiva, correspondiente al estilo Comportamiento Pasivo/Evitador, no presenta diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los niveles de las medidas de Resiliencia. Esta dimensión de liderazgo es la que presenta la segunda menor media de todas las medidas arrojadas por el MLQ-5X, y posiblemente la ausencia de relación con la Resiliencia (Figura 4.13).

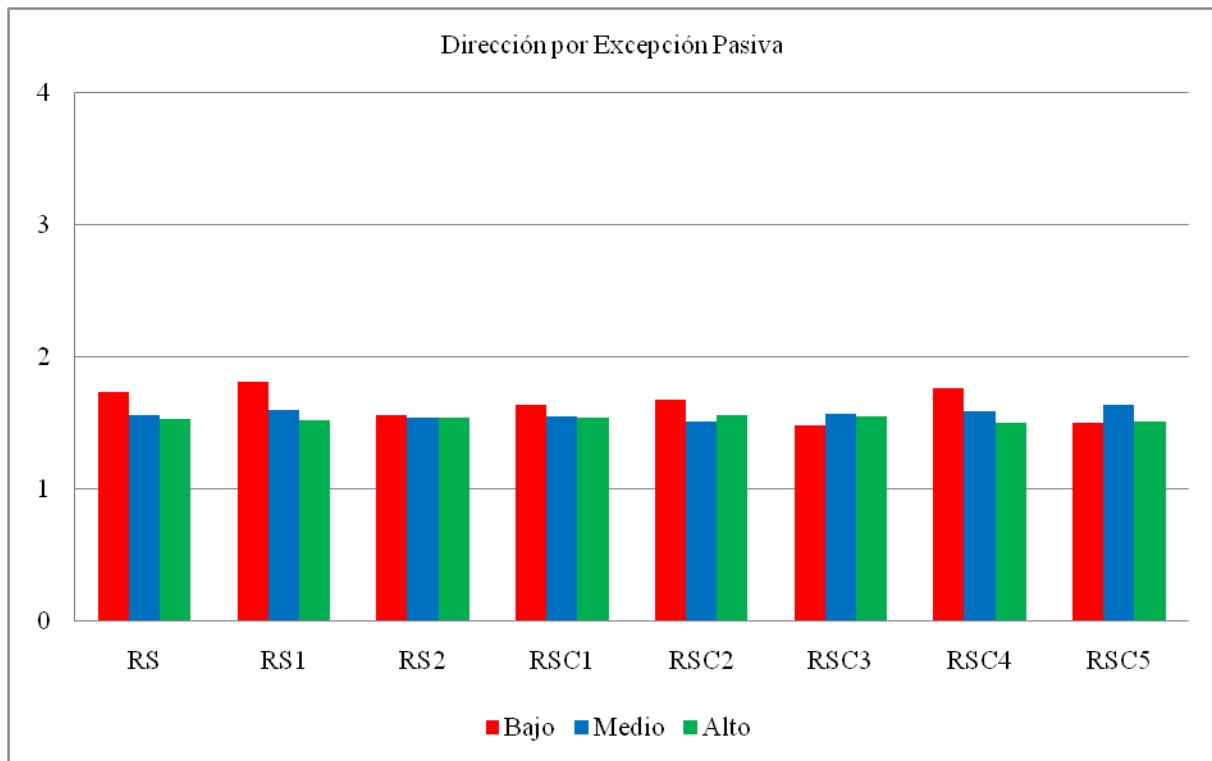


Figura 4.13. Promedio de Dirección por Excepción Pasiva para los niveles de las medidas de Resiliencia

Siglas: RS: Resiliencia; RS1: Competencia personal; RS2: Aceptación de sí Mismo y de la Vida; RSC1: Confianza en sí Mismo; RSC2: Vida con Propósito; RSC3: Ecuanimidad; RSC4: Perseverancia; RSC5: Independencia

Un hallazgo similar se presentó en la dimensión Influencia Idealizada Atribuida en la que únicamente en el factor 1 de Resiliencia (Competencia Personal) se presentaron diferencias significativas en la que los colaboradores con bajo nivel se diferencian de los que presentan niveles

medios y altos. En el resto de medidas de Resiliencia no hubo diferencias entre los distintos niveles, en la que cada nivel tiende a presentar puntuaciones elevadas (Figura 4.14).

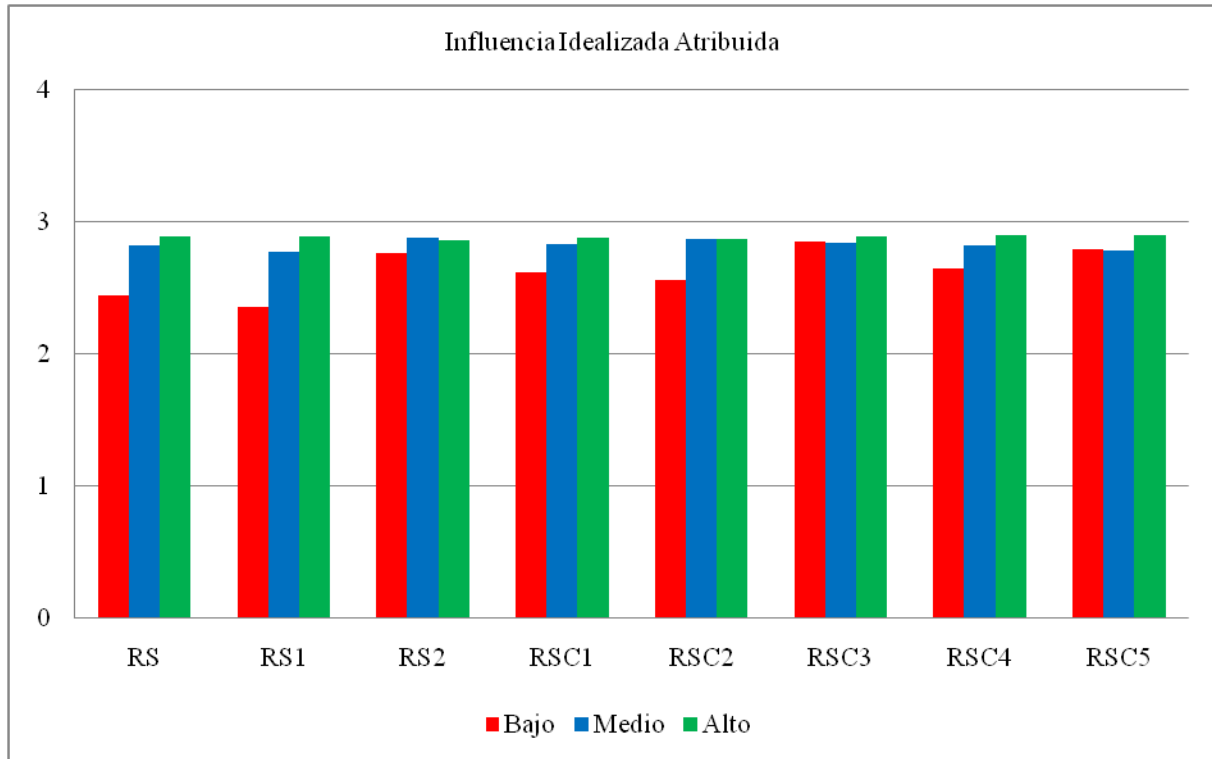


Figura 4.14. Promedio de Influencia Idealizada Atribuida para los niveles de las medidas de Resiliencia
 Siglas: RS: Resiliencia; RS1: Competencia personal; RS2: Aceptación de sí mismo y de la vida; RSC1: Confianza en sí Mismo; RSC2: Vida con Propósito; RSC3: Ecuanimidad; RSC4: Perseverancia; RSC5: Independencia

En la Figura 4.15 se puede observar la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de Resiliencia encontradas en este estudio.

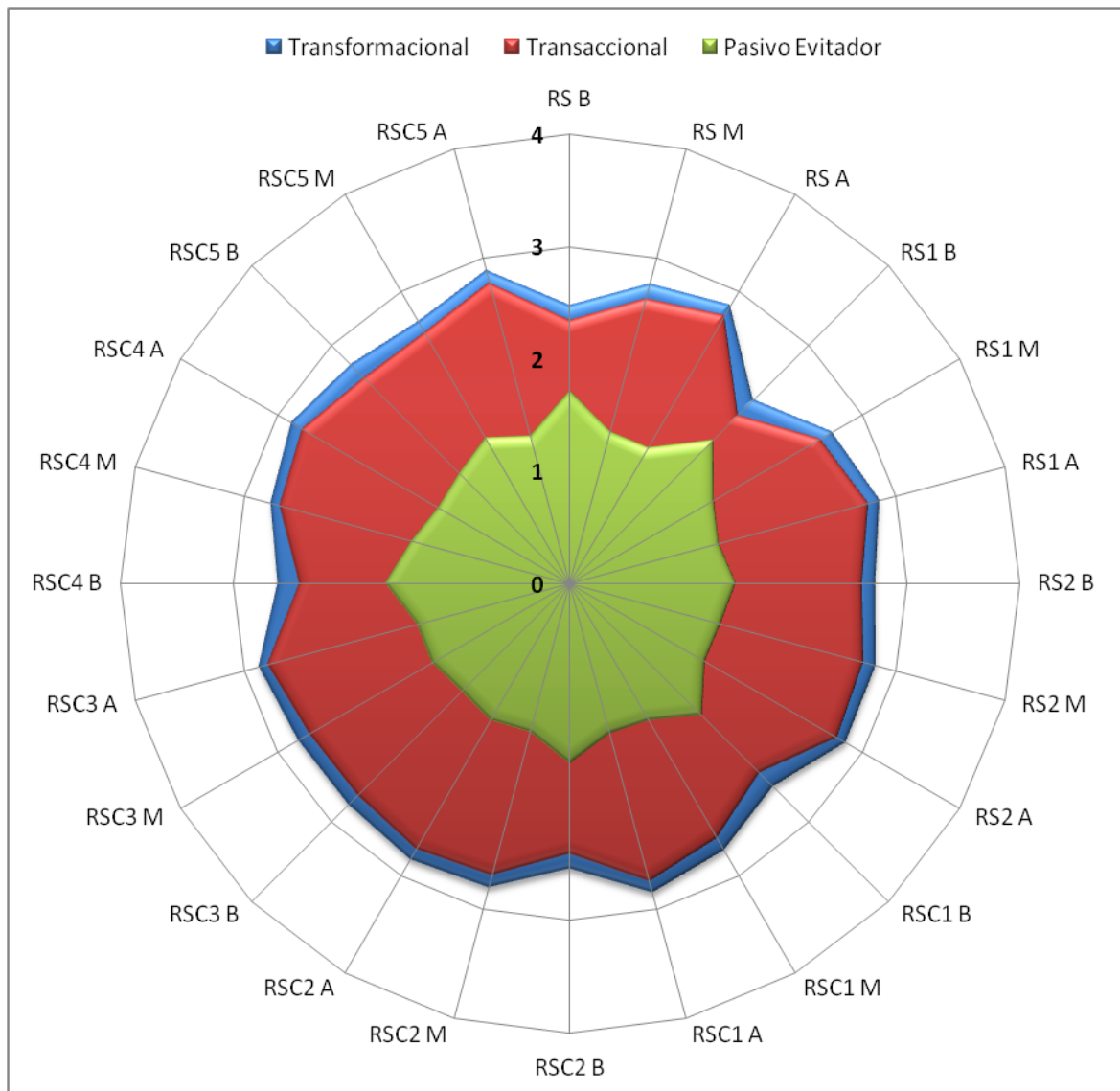


Figura 4.15. Promedio de los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Comportamiento Pasivo/Evitador para cada uno de los niveles de las ocho medidas de Resiliencia

RS: Resiliencia; RS1: Competencia personal; RS2: Aceptación de sí mismo y de la vida; RSC1: Confianza en sí Mismo; RSC2: Vida con Propósito; RSC3: Ecuanimidad; RSC4: Perseverancia; RSC5: Independencia. Cada medida presenta nivel B: Bajo, M: Medio y A: Alto

Las dimensiones del Liderazgo Transformacional y Transaccional guardan una relación directa con los niveles de Resiliencia de tal modo que los niveles de Resiliencia altos se relacionan con los mayores puntajes de Liderazgo Transformacional y Transaccional; consecuentemente los

niveles de Resiliencia bajos corresponden a las menores puntuaciones en los liderazgos atrás indicados. En el caso del estilo Comportamiento Pasivo/Evitador la relación es inversa con lo cual a mayor puntaje de este estilo de liderazgo menor nivel de Resiliencia.

Los anteriores resultados permiten aceptar las hipótesis 1 y 3 y rechazar la hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

Esta relación se conserva en los dos factores de Resiliencia y en las cinco dimensiones. Tal como se indicó previamente, en la mayoría de los casos, tales diferencias son estadísticamente significativas; con excepción del factor Aceptación de sí Mismo y de la Vida (RS2) y las dimensiones Vida con Propósito (RSC2) y Ecuanimidad (RSC3) en las que no se presenta significancia estadística en las diferencias de sus niveles (bajo, medio y alto) en los tres estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Comportamiento Pasivo/Evitador.

También se identifica que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional presentan diferencias entre los niveles de todas las medidas de Resiliencia, con excepción de las señaladas previamente, a diferencia del estilo Comportamiento Pasivo/Evitador que solamente presenta diferencias estadísticamente significativas entre los tres niveles del factor Competencia Personal(RS1) y la dimensión Perseverancia (RSC4).

Al examinar en detalle el impacto de los estilos de liderazgo sobre los niveles en cada uno de las medidas de Resiliencia (Figuras 4.15. a 4.18) se puede observar que mayor percepción de los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional junto con menor percepción de Comportamiento Pasivo/Evitador se relacionan con mayores niveles en las medidas de Resiliencia, esto se puede observar en las figuras que muestran los niveles de Resiliencia (RS), Competencia Personal(RS1), Confianza en sí Mismo (RSC1), Perseverancia (RSC4) e Independencia (RSC5); en tales casos se observa mayor cantidad de puntuaciones de colaboradores en niveles altos, generando una saturación verde en el gráfico.

Los anteriores resultados permiten aceptar las hipótesis 1 y 3 y rechazar la hipótesis 2.

H1: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transformacional de los directivos, mayor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H2: A mayor presencia del estilo Liderazgo Transaccional de los directivos, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

H3: A mayor presencia del estilo liderazgo correctivo / Evitador, menor nivel de Resiliencia de los trabajadores.

En contraste, cuando los estilos de liderazgo presentes en la Universidad no impactan las dimensiones de Resiliencia, tal como ocurre en las medidas Aceptación de sí Mismo y de la Vida (RS2), Vida con Propósito (RSC2) y Ecuanimidad (RSC3), las puntuaciones de los colaboradores se ubican indistintamente en la nube de puntos del gráfico, generando mayor presencia de puntos rojos y azules que significan la ausencia de un claro impacto del liderazgo sobre tales expresiones de Resiliencia.

A continuación se muestra la dispersión de la medida de Resiliencia obtenida en relación con los estilos de liderazgo, con el fin de mostrar con mayor detalle la relación entre estas dos variables. En la Figura 4.16 podemos observar los niveles de Resiliencia (alto, medio y bajo) en interacción con los estilos de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador.

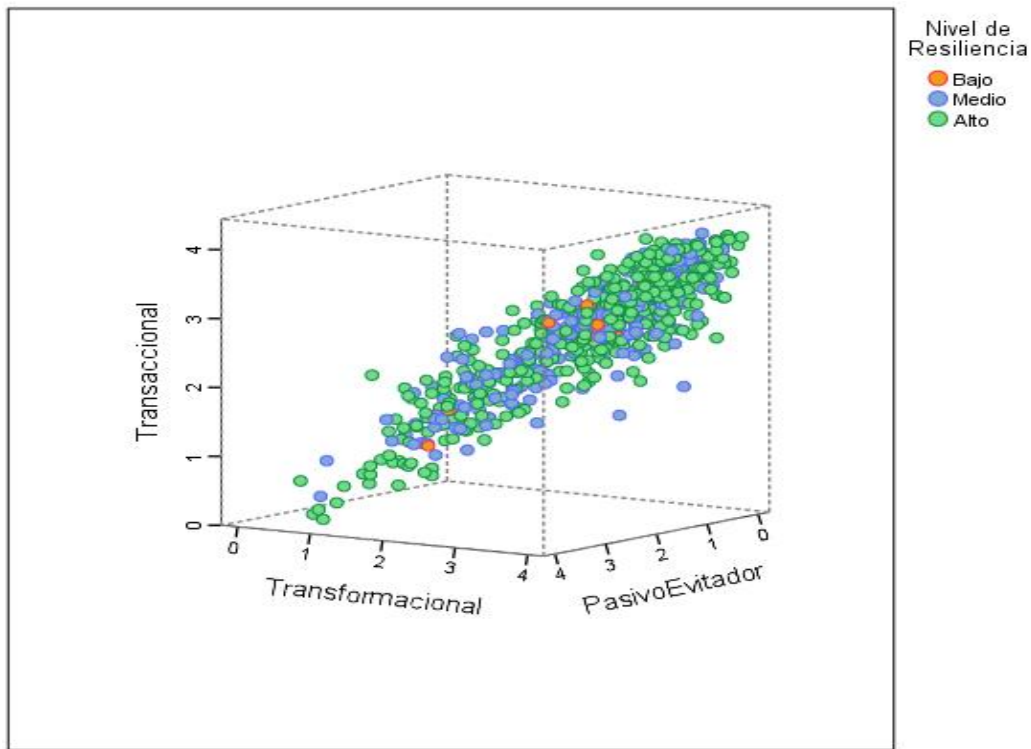


Figura 4.16. Relación entre los tres tipos de liderazgo y los niveles de Resiliencia
En la Figura 4.17 se puede observar, de manera independiente, la interacción entre los factores de Resiliencia (Competencia Personal y Aceptación de sí Mismo y de la Vida) y los estilos de liderazgo.

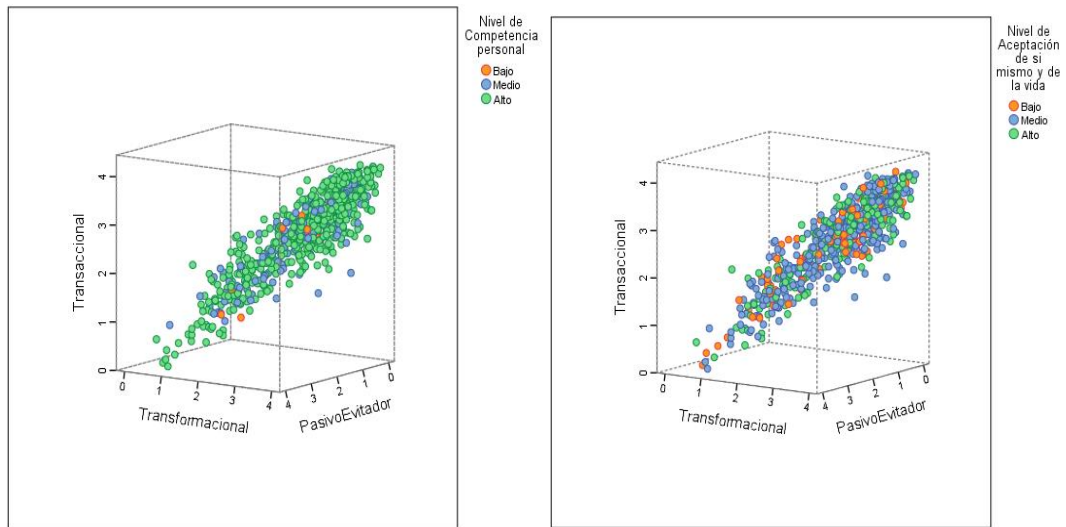
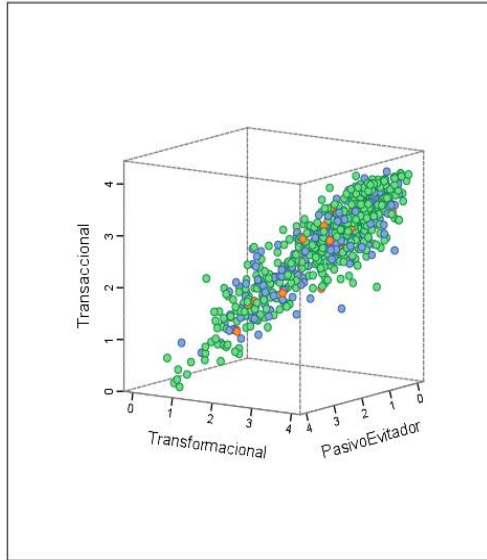


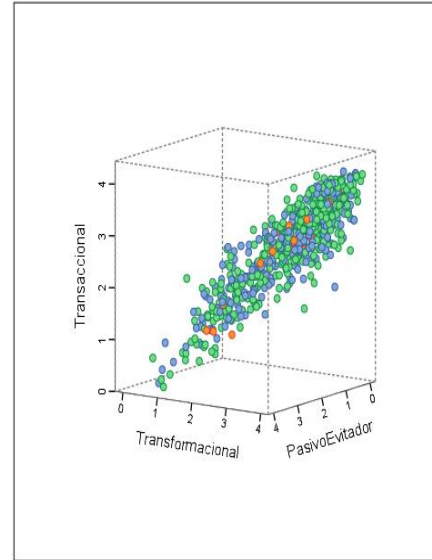
Figura 4.17. Relación entre los tres tipos de liderazgo y los factores de Resiliencia

En la Figura 4.18 se presenta la interacción de los estilos de liderazgo con cada una de las características de Resiliencia.



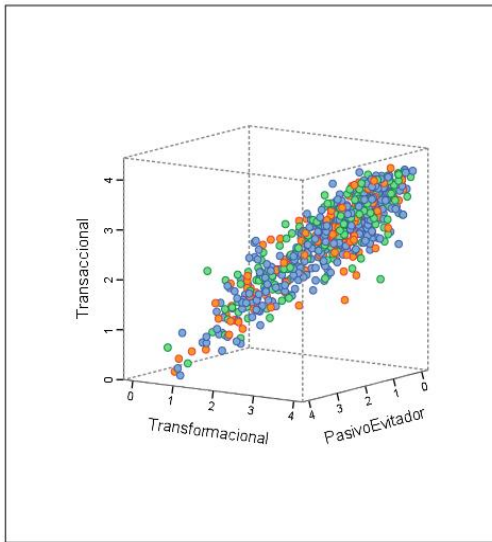
Nivel de Confianza en si mismo

- Bajo
- Medio
- Alto



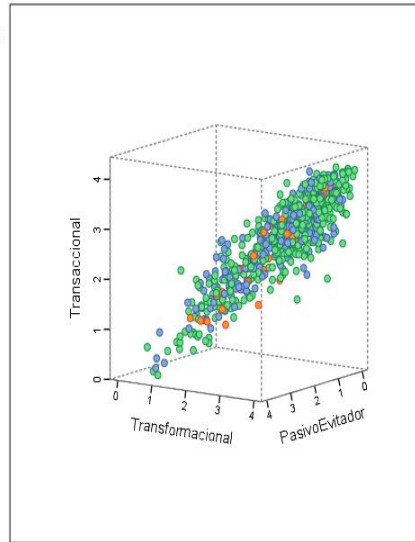
Nivel de Vida con propósito

- Bajo
- Medio
- Alto



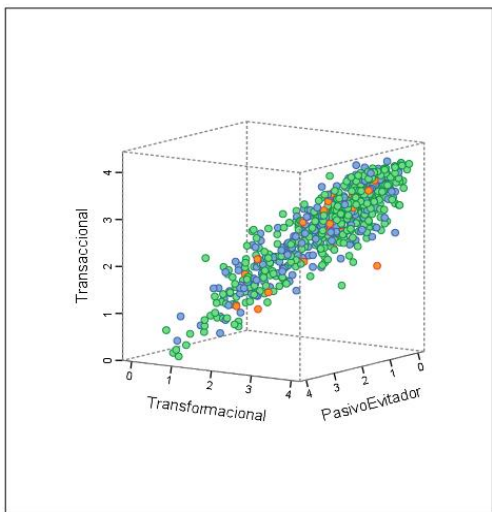
Nivel de Ecuanimidad

- Bajo
- Medio
- Alto



Nivel de Perseverancia

- Bajo
- Medio
- Alto



Nivel de Independencia

- Bajo
- Medio
- Alto

Figura 4.18. Relación entre los tres tipos de liderazgo con cada una de las características de la Resiliencia estudiadas

4.5. Efectos de las variables sociodemográficas sobre liderazgo percibido y Resiliencia

El primer aspecto en este sentido fue examinar la normalidad de la distribución de las variables de análisis. Los resultados de esta revisión se presentan en las Tablas 4.15 y 4.16. En la primera de ellas se observan los resultados para las medidas de liderazgo. Teniendo en cuenta los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov y su significancia se concluye que la distribución de cada una de las variables de liderazgo presenta diferencia significativa respecto de la distribución normal, es decir, no se deben realizar análisis con técnicas paramétricas y en su lugar se debe acudir a técnicas no paramétricas.

Tabla 4.15.

Estimación de distribución normal para las dimensiones de liderazgo

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Parámetros			Máximas diferencias			Sig.	
	N	normales ^{a,b}		extremas				Asintótica (bilateral)
		Media	estándar	Absolut	Positiv	Negativ		
II(A)	680	2,8586	1,03344	,143	,135	-,143	,143	,000 ^c
II(B)	680	2,9440	,86858	,129	,112	-,129	,129	,000 ^c
IM	680	3,0137	,97911	,157	,157	-,151	,157	,000 ^c
IS	680	2,5629	,94264	,117	,064	-,117	,117	,000 ^c
IC	680	2,6755	1,00974	,126	,095	-,126	,126	,000 ^c
CR	680	2,7200	1,00660	,121	,102	-,121	,121	,000 ^c

MBEA	680	2,6776	,82971	,102	,055	-,102	,102	,000 ^c
MBEP	680	1,5433	,79932	,071	,071	-,061	,071	,000 ^c
LF	680	1,2534	,89637	,114	,114	-,081	,114	,000 ^c
EE	680	2,6478	1,16585	,136	,123	-,136	,136	,000 ^c
EEF	680	2,8799	,92114	,125	,112	-,125	,125	,000 ^c
SAT	680	2,8875	1,00415	,166	,134	-,166	,166	,000 ^c
TRF	680	2,8109	,88893	,111	,091	-,111	,111	,000 ^c
TRS	680	2,6988	,85495	,091	,064	-,091	,091	,000 ^c
CPE	680	1,3983	,76854	,084	,084	-,047	,084	,000 ^c

-
- a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.

En el caso de las estimaciones realizadas para las variables que constituyen las medidas de Resiliencia se encontró que tampoco presentan distribución normal. Por tal razón tanto para la estimación de los efectos de las variables sociodemográficas sobre liderazgo y sobre Resiliencia, los análisis se realizaron con técnicas no paramétricas, en aquellos casos en que existan dos categorías se hará uso de la Prueba U de Mann-Whitney y en aquellos donde se tengan tres o más categorías se utilizará la Prueba H de Kruskal-Wallis (Siegel & Castellan, 1995).

Tabla 4.16.

Estimación de la normalidad de la distribución

Parámetros					Sig.	
normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico	Asintótica
Media	Ds	Absoluta	Positivo	Negativo	de prueba	(bilateral)
<hr/>						

RS	81,85	10,351	,098	,070	-,098	,098	,000 ^c
RS1	86,10	10,819	,108	,099	-,108	,108	,000 ^c
RS2	72,52	13,292	,077	,039	-,077	,077	,000 ^c
RSC1	86,18	12,300	,137	,131	-,137	,137	,000 ^c
RSC2	82,32	11,413	,145	,070	-,145	,145	,000 ^c
RSC3	72,55	14,588	,089	,049	-,089	,089	,000 ^c
RSC4	83,60	13,319	,123	,109	-,123	,123	,000 ^c
RSC5	84,66	13,341	,125	,125	-,123	,125	,000 ^c

4.6. Efectos de variables sociodemográficas sobre liderazgo percibido

En la Tabla 4.17 se presenta la significancia de las pruebas estadísticas usadas en el análisis de los efectos de las variables sociodemográficas sobre la percepción de liderazgo, conformado por 15 medidas: 9 dimensiones, tres efectos y tres estilos. De manera general se puede identificar que la variable edad tiene efecto sobre tres medidas de liderazgo, el estrato lo tiene en cuatro, la educación en cinco, la antigüedad en seis y la edad, el cargo y el personal a cargo en 11 medidas de liderazgo (Tabla 4.17). A continuación se examinarán las diferencias encontradas en las variables de liderazgo; en esta sección se hará énfasis en las dimensiones y los efectos, es decir, en 12 de las medidas, las otras tres correspondientes a los estilos, se examinaron posteriormente de forma independiente.

Tabla 4.17.

Significancia de la prueba U de Mann Whitney o Kruskal-Wallis en diez variables sociodemográficas para liderazgo

	1 ^a	2 ^b	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^b	7 ^b	8 ^b	9 ^a	10 ^b
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

MLQ LTF-II(A)	.240	.010	.624	.642	.068	.127	.839	.015	.006	.001
MLQ LTF-II(B)	.238	.000	.801	.833	.086	.010	.011	.012	.001	.000
MLQ LTF-IM	.588	.001	.390	.215	.168	.021	.381	.095	.000	.029
MLQ LTF-IS	.007	.032	.970	.787	.179	.023	.030	.038	.001	.000
MLQ LTF-IC	.394	.020	.905	.727	.173	.044	.252	.096	.021	.012
MLQ LTR-CR	.342	.005	.727	.818	.309	.252	.150	.088	.005	.025
MLQ LTR- MBEA	.027	.004	.414	.380	.096	.142	.330	.001	.114	.179
MLQ CPE- MBEP	.043	.665	.728	.412	.400	.171	.004	.664	.077	.750
MLQ CPE-LF	.501	.553	.722	.490	.649	.423	.193	.624	.704	.345
MLQ EE	.596	.018	.789	.871	.218	.203	.581	.105	.009	.013
MLQ EEF	.835	.013	.667	.931	.654	.709	.986	.051	.031	.024
MLQ SAT	.318	.036	.875	.800	.385	.427	.612	.054	.020	.004
MLQ LTF	.132	.003	.746	.770	.106	.021	.157	.026	.001	.001
MLQ LTR	.086	.002	.860	.603	.151	.148	.192	.009	.009	.046
MLQ CPE	.138	.588	.700	.974	.519	.173	.009	.658	.391	.954

1: Sexo; 2: Edad; 3: Pareja; 4: Hijos; 5: Convivencia hijos; 6: Educación; 7: Estrato; 8: Antigüedad; 9: Cargo; 10: Personal a cargo. ^a U de Mann-Whitney ^b Kruskal-Wallis

El sexo de los colaboradores, hombre o mujer, estuvo relacionado con diferencias significativas en las siguientes medidas de liderazgo: Estimulación Intelectual (IS), Dirección por Excepción Activa (MBEA) y Dirección por Excepción Pasiva (MBEP) resaltado en la Figura 4.19 con uno o dos asteriscos para indicar si las diferencias lo fueron de $p < .05$ o $p < .01$, es decir, con errores menores al 5% y 1% respectivamente.

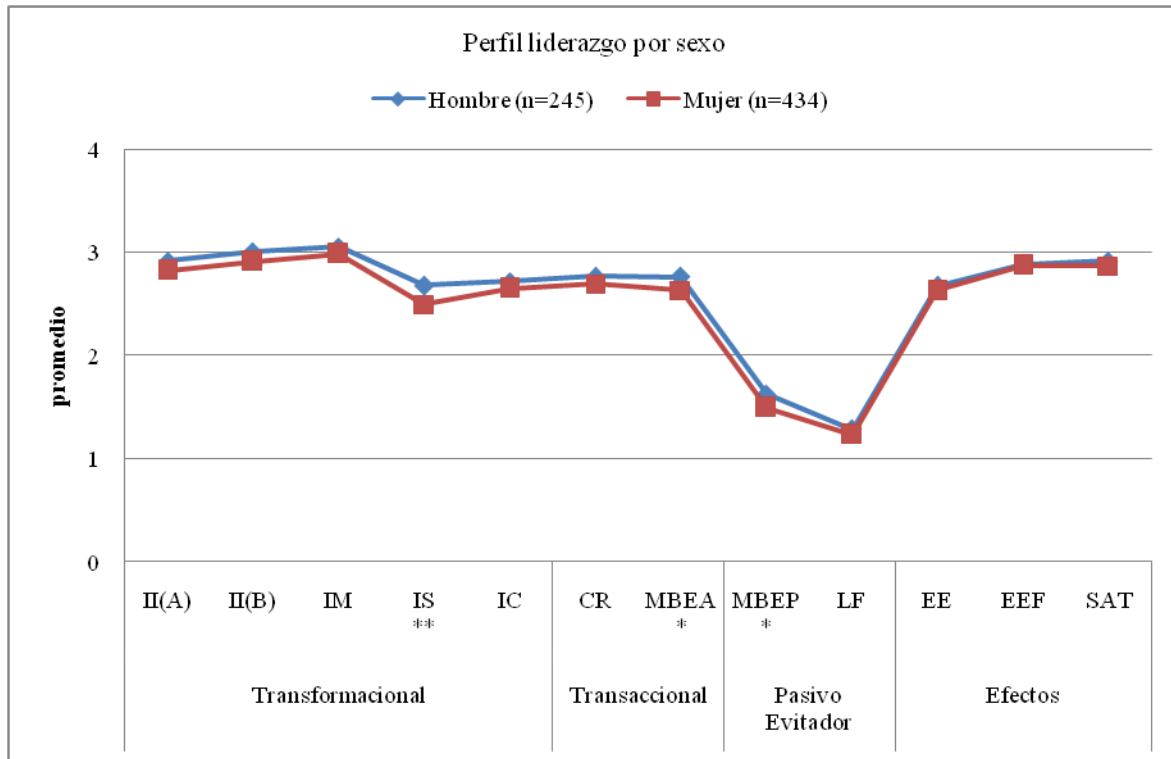


Figura 4.19. Comparación de dimensiones de liderazgo entre hombres y mujeres

* $p < .05$ ** $p < .01$

De otra parte, la edad (información solicitada a los colaboradores por pertenencia a un rango) presenta efecto sobre las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional, sobre las dos del Liderazgo Transaccional y sobre los tres efectos. Solamente las dimensiones del estilo de liderazgo Comportamiento Pasivo/Evitador no presentan diferencias significativas entre los grupos de edad. En cada uno de los casos donde hubo diferencias se observó una mayor percepción conforme se incrementa la edad del grupo, es decir, a mayor edad hay una tendencia a percibir más los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, aspecto que no ocurre en el Comportamiento Pasivo/Evitador (Figura 4.20).

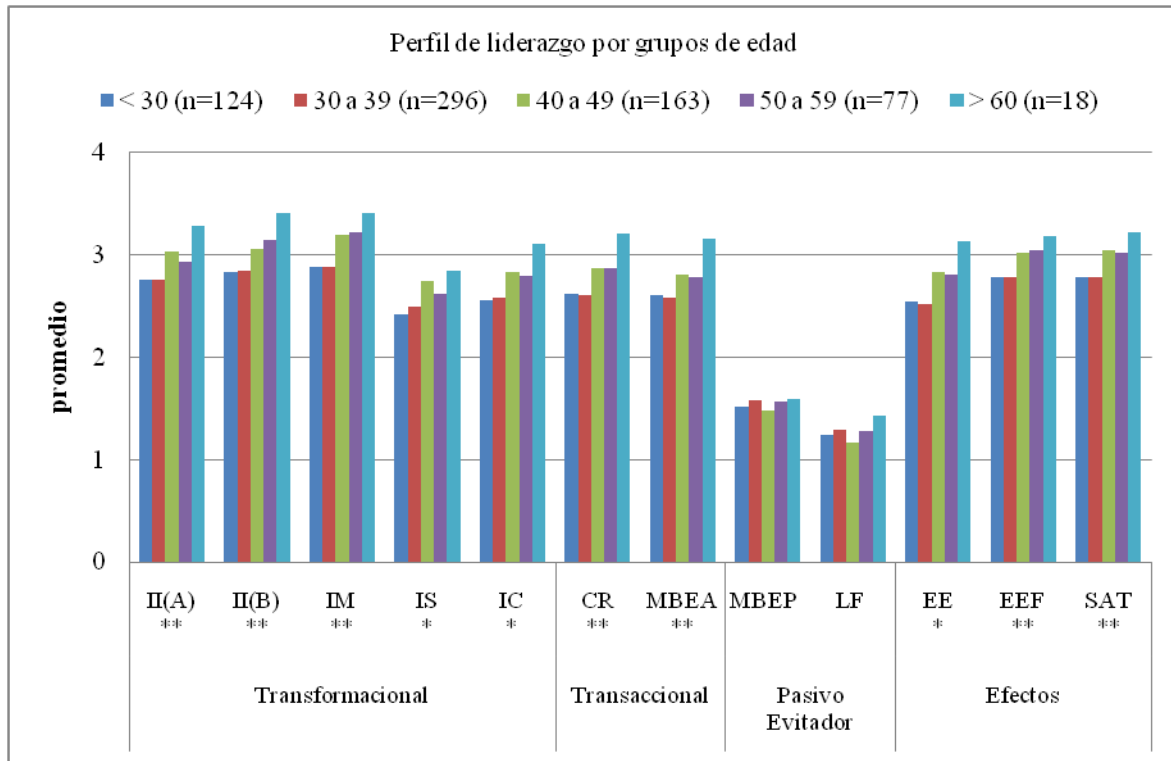


Figura 4.20. Comparación de dimensiones de liderazgo entre cinco grupos de edad
 * $p < .05$ ** $p < .01$

En cuanto a la educación se encontró que las diferencias se presentan en cuatro de las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional. Concretamente se encontró que los colaboradores con formación doctoral tienen una percepción más alta que los demás colaboradores en la influencia atribuida conductual (II-B), la Motivación Inspiracional (IM), la Estimulación Intelectual (IS) y la Consideración Individualizada (IC). Es importante indicar que en el caso de la Motivación Inspiracional el grupo de colaboradores con bachillerato como nivel de formación presenta una media más alta que los demás grupos a excepción del grupo con formación doctoral (Figura 4.21).

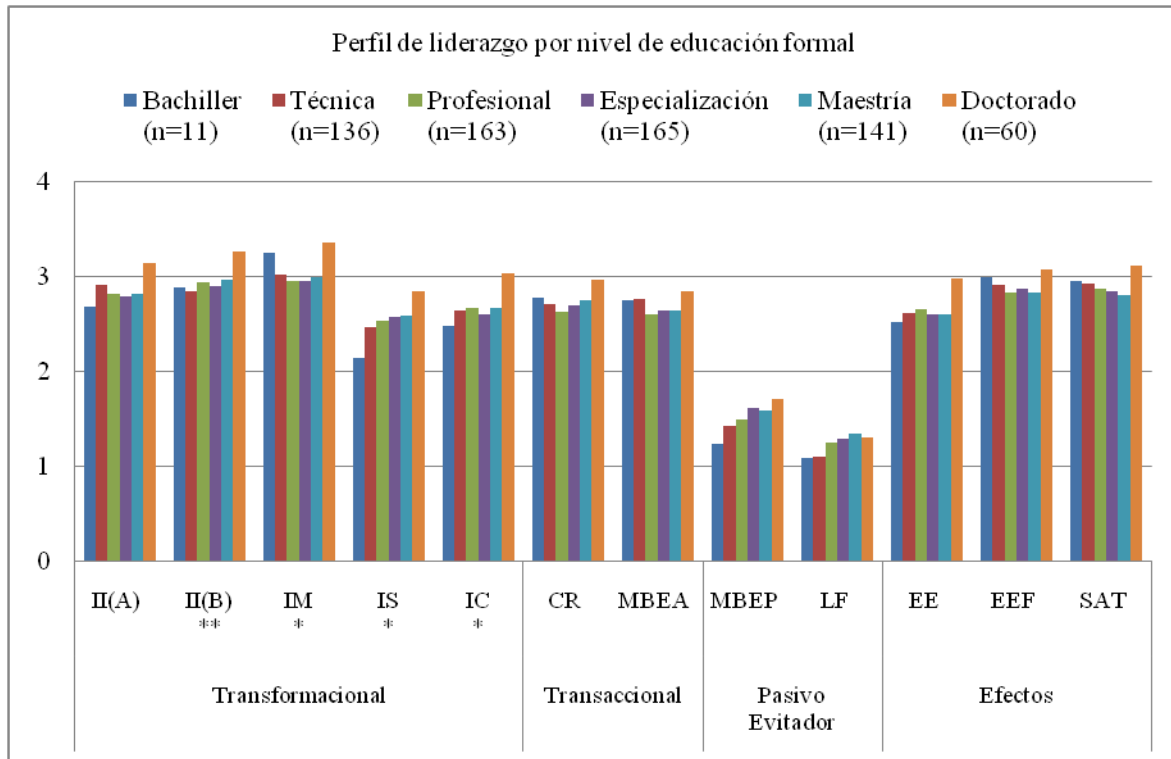


Figura 4.21. Comparación de dimensiones de liderazgo entre grupos de educación formal
 * p<.05 ** p<.01

De otra parte se encontraron diferencias significativas en tres medidas de liderazgo al comparar las percepciones de los colaboradores en función del estrato socio-económico (Figura 4.22). Tales diferencias se presentaron en la Influencia Idealizada Conductual (II-B), Estimulación Intelectual (IS) y Dirección por Excepción Pasiva. Se observa que en los tres casos, el grupo de colaboradores con menor nivel socio-económico presenta promedios más bajos, estando dentro del rango de altos puntajes en las dimensiones del Liderazgo Transformacional y dentro de los puntajes bajos en el Comportamiento Pasivo/Evitador, es decir, conservan tendencia en la percepción general de los colaboradores, pero en estas dimensiones se alejan hacia debajo de forma significativa.

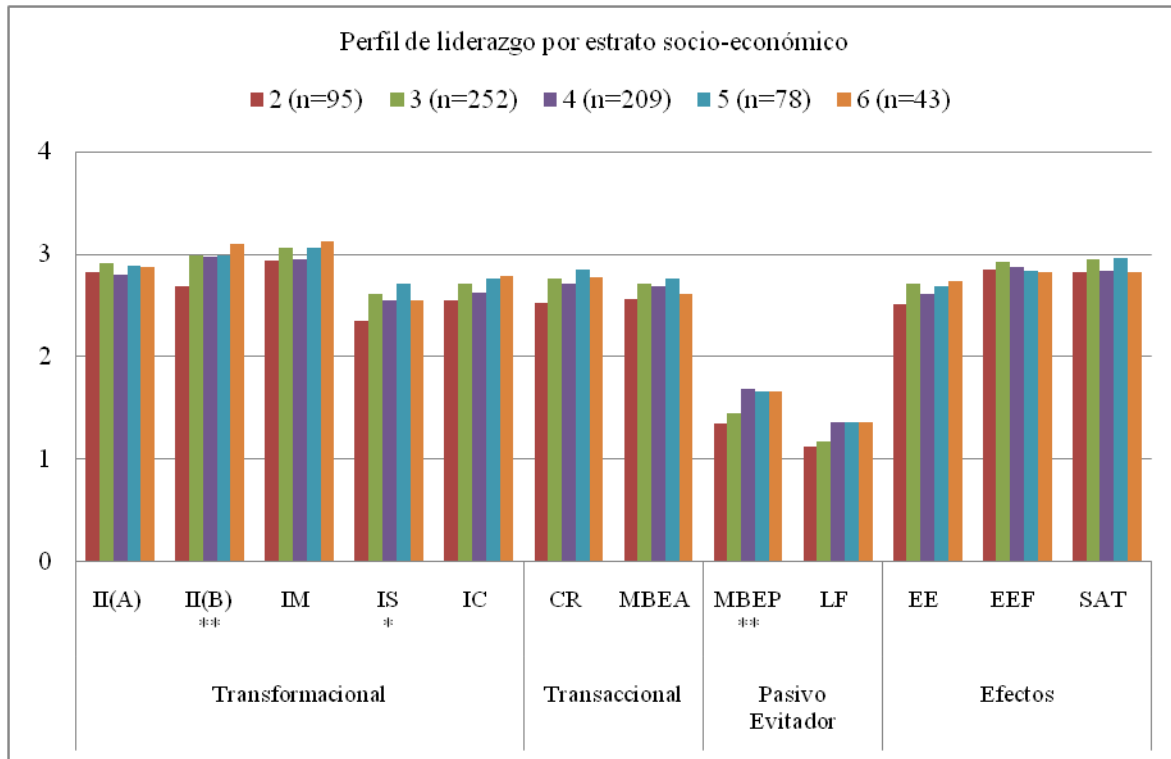


Figura 4.22. Comparación de dimensiones de liderazgo entre grupos por estrato socio-económico
 * p<.05 ** p<.01

Por otro lado, al examinar las diferencias en las medidas de liderazgo entre los distintos grupos de colaboradores segmentados por antigüedad en la organización se puede observar que en tres dimensiones del Liderazgo Transformacional y una del Transaccional se presentaron diferencias estadísticamente significativas (Figura 4.23). En todos los casos se observa que a medida que el grupo tiene mayor tiempo de servicio en la organización su percepción es mayor, particularmente en las dimensiones influencia idealizada tanto atribuida como comportamental, al igual que en la Estimulación Intelectual y en la Dirección por Excepción Activa; se observa también una ligera disminución de esta tendencia en el grupo de colaboradores con tiempo de servicio entre 6 y 10 años.

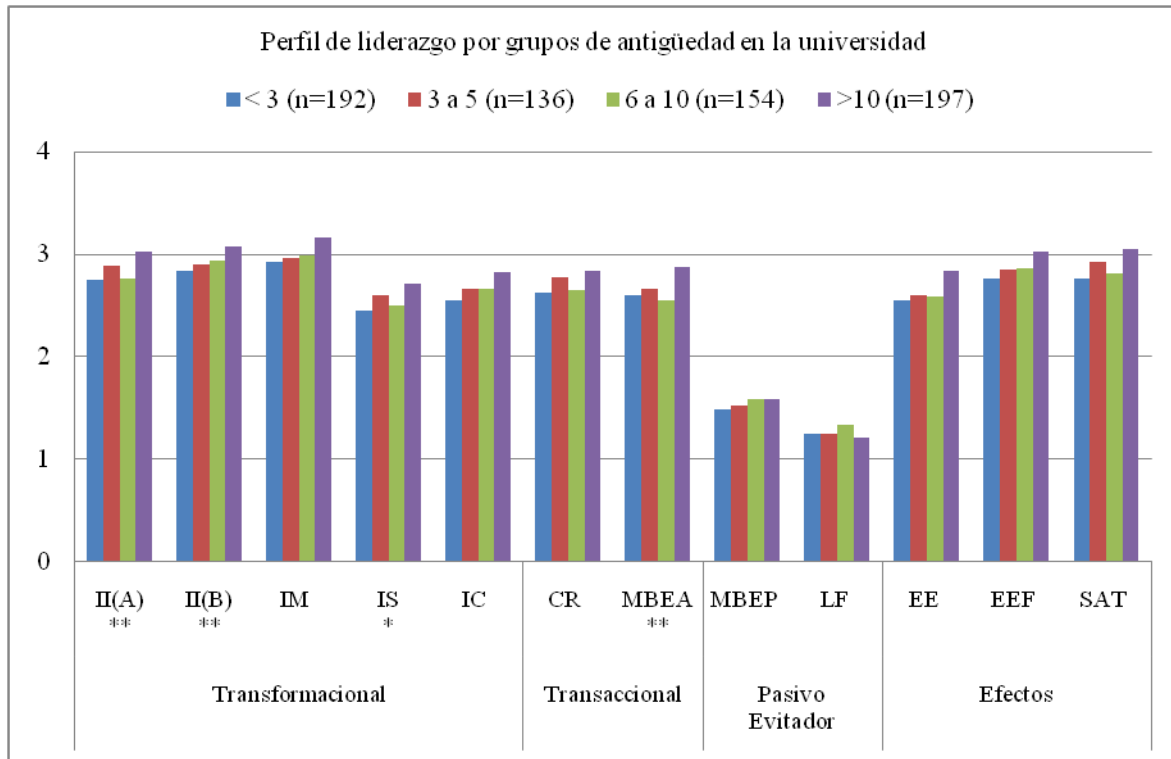


Figura 4.23. Comparación de dimensiones de liderazgo entre grupos de antigüedad en la Universidad

* p<.05 ** p<.01

De otra parte, al examinar la percepción de liderazgo con base en el cargo del colaborador se encontraron diferencias significativas en 9 de las 12 variables medidas por el MLQ-5X de manera directa, es decir, el cargo desempeñado es una variable sustancial en la percepción del liderazgo por parte de los colaboradores. Consistentemente, los colaboradores con cargos académicos reportaron mayor presencia de Liderazgo Transformacional, al igual que mayor Recompensa Contingente del Liderazgo Transaccional y mayores efectos en el desempeño organizacional en comparación con los demás colaboradores que ocupan cargos administrativos (Figura 4.24).

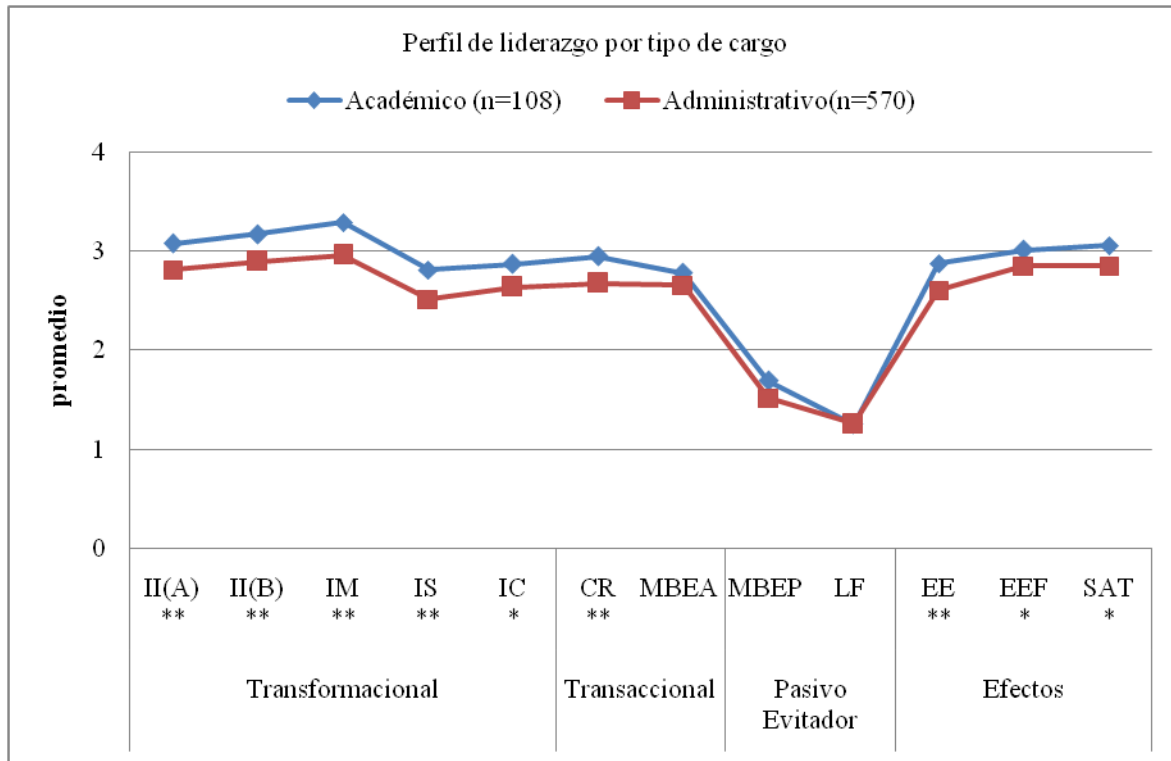


Figura 4.24. Comparación de dimensiones de liderazgo entre tipos de cargo
 * $p < .05$ ** $p < .01$

Al igual que en la variable cargo, al revisar el liderazgo por grupos de colaboradores segmentados por la cantidad de personal a cargo se encontró que existen diferencias en las mismas 9 variables (Figura 4.25). Concretamente se observa una tendencia a percibir mayor Liderazgo Transformacional y Transaccional a medida que se tiene mayor personal a cargo. Es importante resaltar que esta percepción de mayor liderazgo corresponde también con un reporte de mayores efectos del mismo, en tal sentido las personas con personal a cargo reportan mayores efectos a medida que su grupo de influencia incrementa.

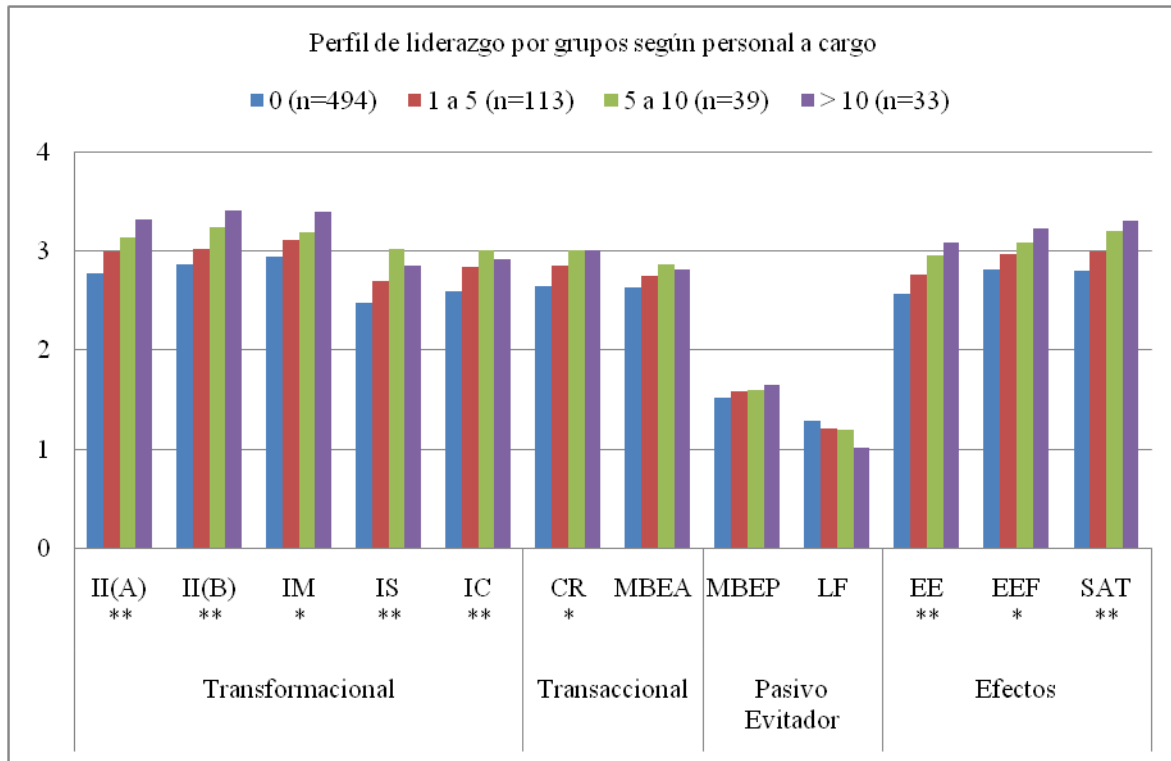
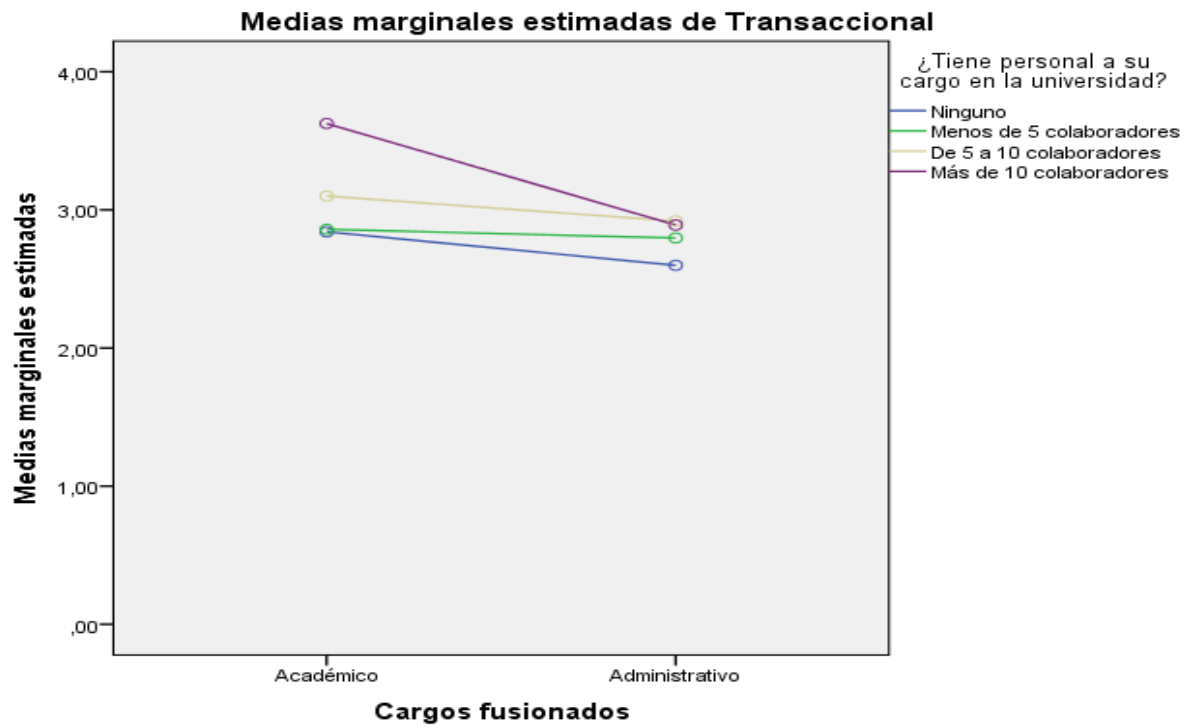
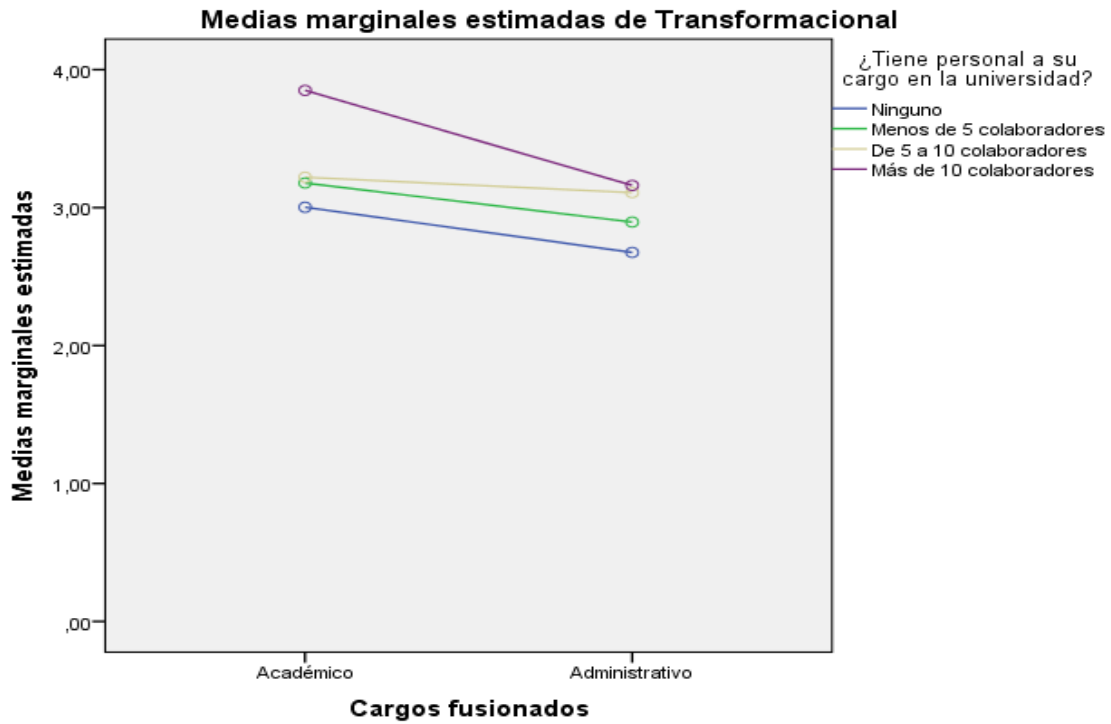


Figura 4.25. Comparación de dimensiones de liderazgo entre tipos de cargo
 * $p < .05$ ** $p < .01$

En Liderazgo Transformacional y Transaccional así como en los efectos organizacionales se observan claras diferencias en función del cargo y del personal a cargo. Se puede ver que los académicos con personal a cargo (y cuanto más, mejor) reportan mayor presencia de estas variables en la organización. En contraste, los administrativos igualan a ciertos grupos de académicos vía personal a cargo, quedando como el grupo con menor percepción positiva de las variables analizadas los administrativos sin personal a cargo.

En la Figura 4.26. se presentan las medias marginales de los estilos de liderazgo en relación con el rango de colaboradores a cargo, para académicos y administrativos.



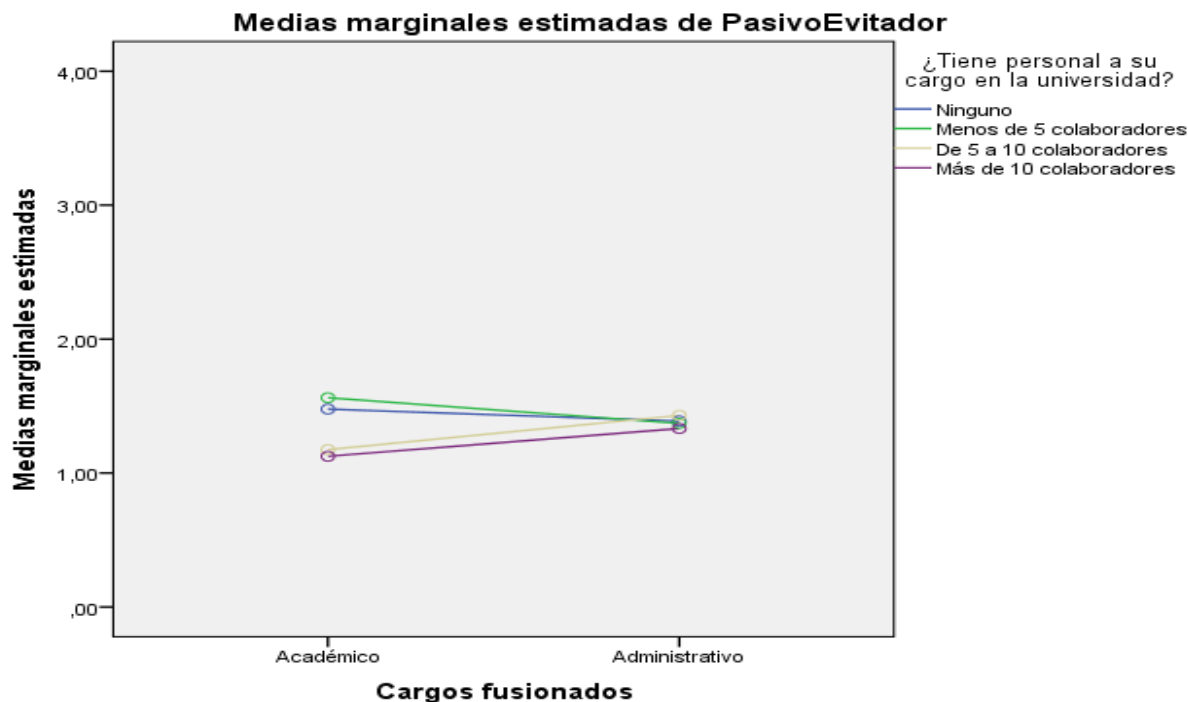


Figura 4.26. Medidas marginales de los estilos de liderazgo y el personal a cargo en académicos y administrativos

Los resultados presentados permiten aceptar la hipótesis 4

H4: Los estilos de liderazgo de los directivos se perciben diferencialmente por los colaboradores en razón de sus características sociodemográficas.

4.7. Efectos de variables sociodemográficas sobre Resiliencia

Al examinar el efecto de las variables sociodemográficas sobre la Resiliencia de los colaboradores en la Universidad, se encontraron diferencias significativas en varias de las medidas de Resiliencia en función de las variables sociodemográficas (Tabla 4.18). Las variables nivel educativo y cargo afectan solo una de las medidas de Resiliencia, mientras que sexo y edad lo hacen en dos medidas analizadas y estrato socioeconómico lo hace en tres de estas, siendo la variable sociodemográfica que impacta a mayor cantidad de medidas de Resiliencia de los colaboradores en la organización estudiada. A continuación se detallan estos resultados.

Tabla 4.18.

Significancia de la prueba U de Mann Whitney o Kruskal-Wallis en diez variables sociodemográficas para Resiliencia

	1 ^a	2 ^b	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^b	7 ^b	8 ^b	9 ^a	10 ^b
RS	.114	.147	.733	.500	.902	.892	.055	.928	.603	.987
RS1	.359	.035	.733	.465	.685	.288	.049	.862	.584	.646
RS2	.030	.390	.205	.572	.517	.012	.003	.293	.045	.650
RSC1	.013	.457	.444	.693	.819	.714	.003	.902	.744	.412
RSC2	.163	.197	.921	.411	.417	.267	.053	.127	.839	.475
RSC3	.105	.234	.186	.306	.704	.827	.083	.581	.225	.989
RSC4	.482	.022	.512	.527	.739	.747	.271	.489	.836	.541
RSC5	.953	.291	.868	.848	.538	.746	.070	.518	.680	.826

1: Sexo; 2: Edad; 3: Pareja; 4: Hijos; 5: Convivencia hijos; 6: Educación; 7: Estrato; 8: Antigüedad; 9: Cargo; 10: Personal a cargo. ^a U de Mann-Whitney ^b Kruskal-Wallis

En primera instancia, el sexo es una variable que influye en la Resiliencia de los colaboradores; al comparar los puntajes de hombres y mujeres en las ocho medidas de Resiliencia (medida general, dos factores y tres dimensiones) se encontró que en el segundo factor, denominado Aceptación de la vida y de sí mismo (RS2), y en la primera dimensión nombrada Confianza en sí Mismo (RSC1), las mujeres presentan puntajes más elevados que los hombres, denotando esto un mayor nivel de Resiliencia en estas dos medidas (Figura 4.27).

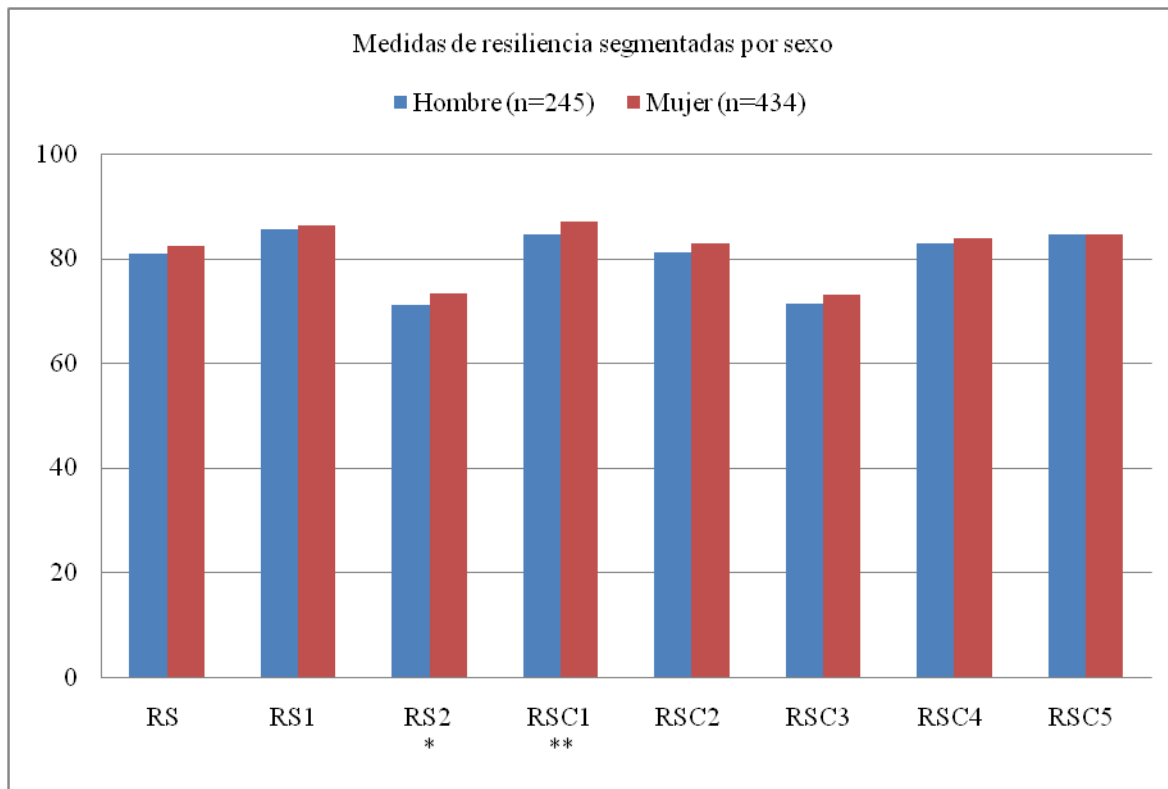


Figura 4.27. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por sexo

Por otra parte, al examinar el comportamiento de las medidas de Resiliencia para distintos grupos de edad se encontró que existen diferencias significativas en el primer factor (Competencia personal, RS1) y en la cuarta dimensión (Perseverancia, RSC4). En ambos casos, a medida que aumenta la edad del grupo también incrementan los puntajes que estos obtienen en estas dos medidas de Resiliencia (Figura 4.28).

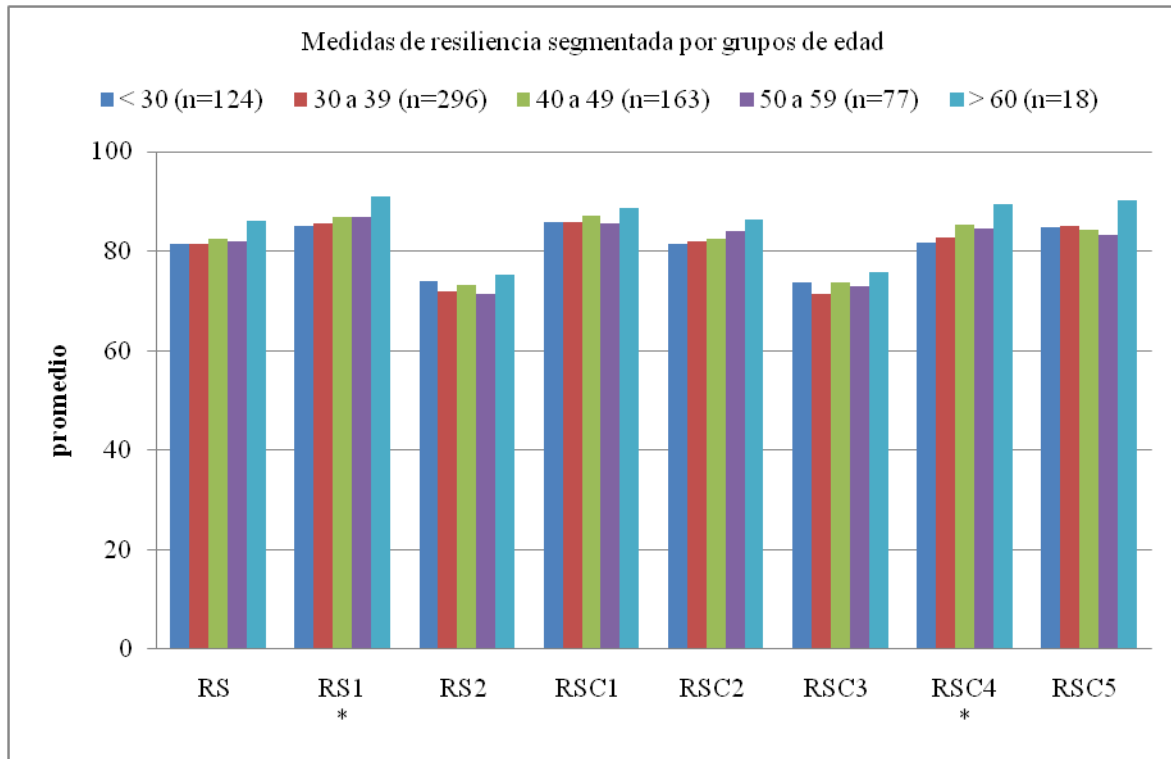


Figura 4.28. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por grupos de edad

Por otra parte, los colaboradores segmentados por nivel educativo muestran diferencias significativas en el factor dos, Aceptación de sí Mismo y de la Vida, RS2 (Figura 4.29). Se observa que a medida que los grupos presentan mayor nivel de formación académica, sus puntajes en este factor disminuyen y paralelamente incrementan el factor uno (competencia personal, RS1) sin que tal incremento sea estadísticamente significativo.

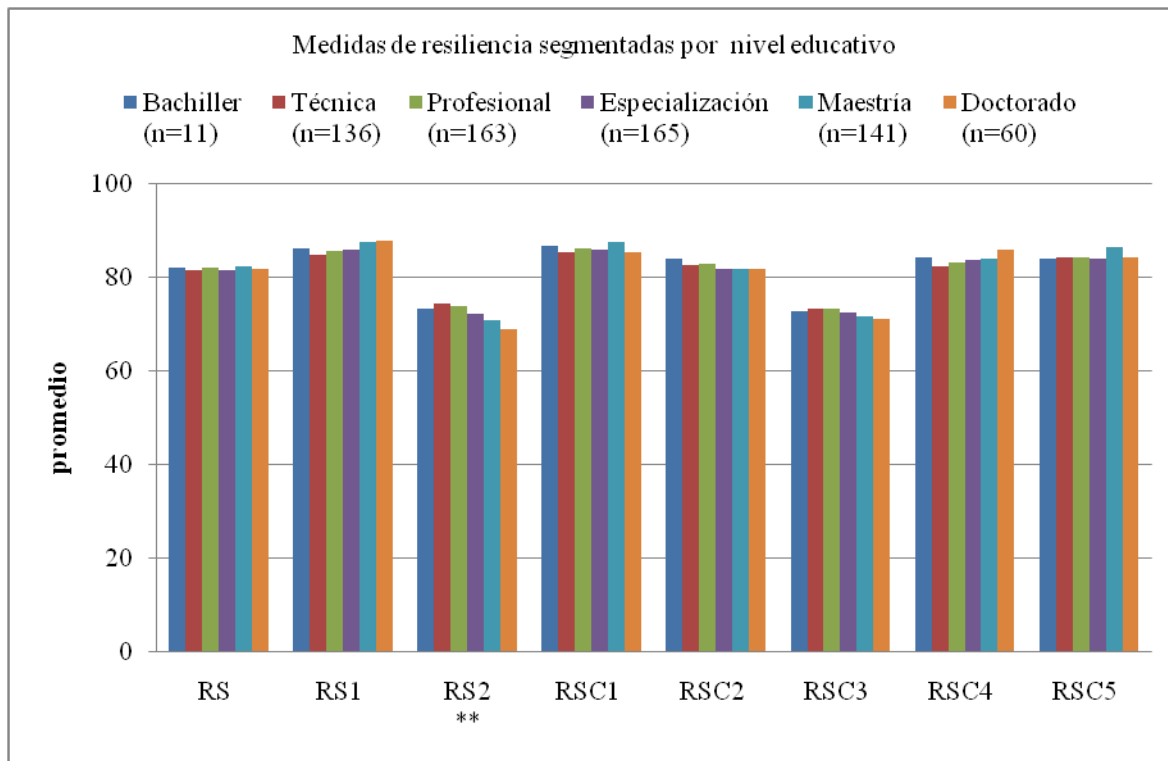


Figura 4.29. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por grupos de edad

De otra parte, el estrato socioeconómico de los colaboradores está relacionado con los puntajes en tres medidas de Resiliencia (Figura 4.30): Competencia Personal (RS1), Aceptación de sí Mismo y de la Vida (RS2) y Confianza en sí Mismo (RSC1). En el caso de la Competencia Personal y de la Confianza en sí Mismo se puede observar que los colaboradores de estrato socioeconómico dos son los que presentan mayores puntajes en estas dos medidas; también se observa que en los colaboradores de los estratos socioeconómicos tres, cuatro y cinco hay un incremento de los puntajes conforme pertenecen a mayores niveles en la estratificación, cayendo el puntaje para el grupo de colaboradores del máximo estrato (seis). En el caso de RS2, Aceptación de sí Mismo y de la Vida, el grupo de colaboradores de estrato socioeconómico dos presentan los puntajes más altos, y a medida que los grupos incrementan en su estrato socioeconómico las puntuaciones

disminuyen, a excepción del grupo de estrato cinco que tiene puntajes mayores a los dos grupos previos.

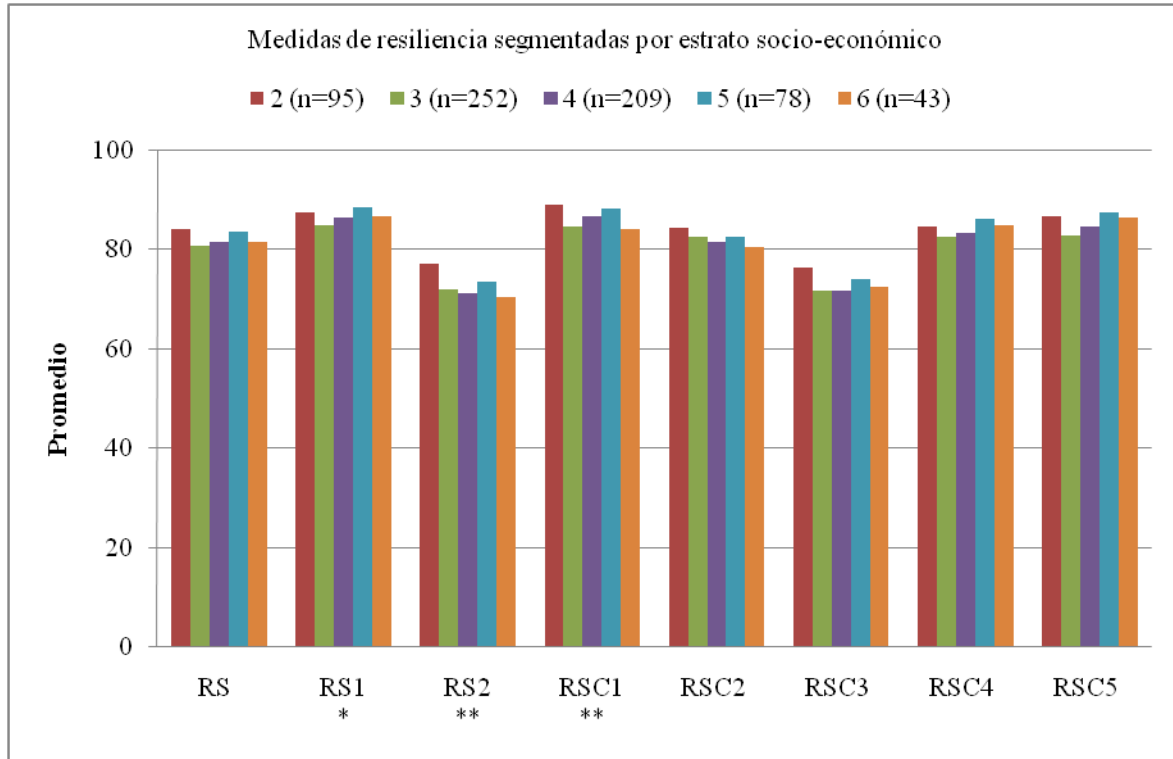


Figura 4.30. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por grupos de edad

Finalmente, al examinar la segmentación por cargo en las medidas de Resiliencia se observa que en el segundo factor (Aceptación de sí Mismo y de la Vida, RS2) los colaboradores con cargo administrativo presentan puntuaciones más elevadas que los académicos (Figura 4.31).

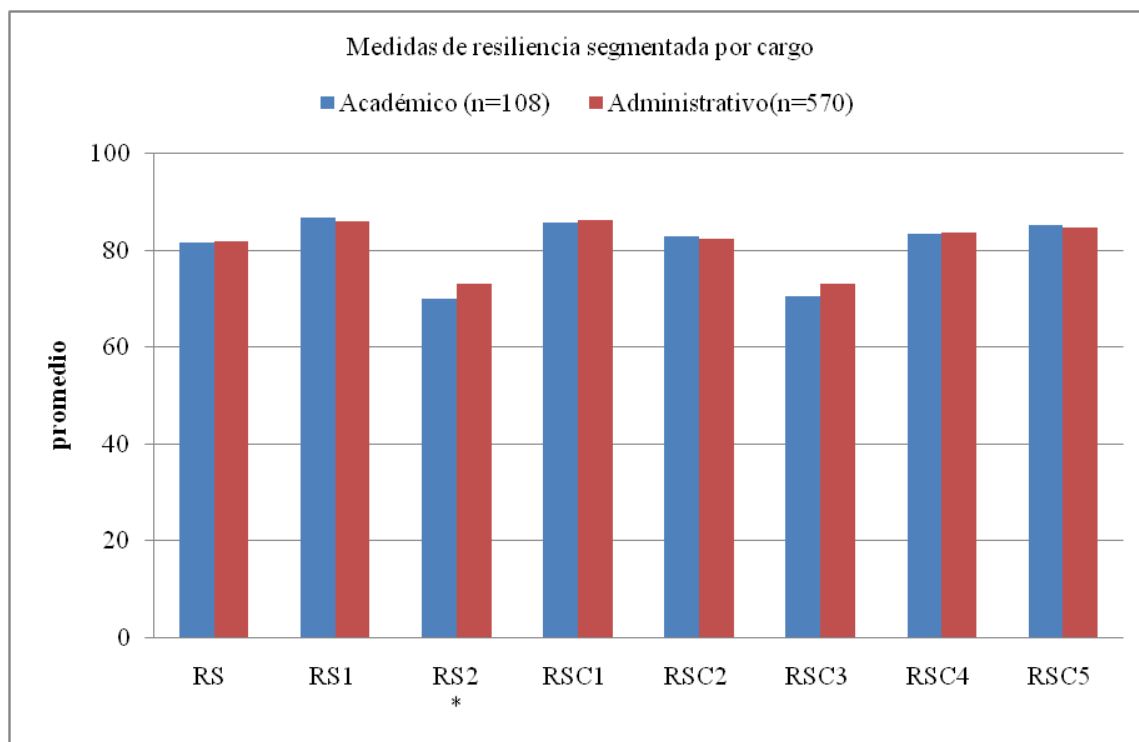


Figura 4.31. Promedio en medidas de Resiliencia segmentadas por cargo

Los anteriores resultados permiten aceptar la hipótesis 5.

H5: La Resiliencia de los colaboradores guarda relación con sus características sociodemográficas.

4.8. Efectos del estilo de liderazgo percibido sobre el Esfuerzo Extra, la Efectividad y la Satisfacción de los Colaboradores

Otro aspecto revisado en la presente investigación fue la estimación de la relación entre los estilos de liderazgo y sus efectos sobre el desempeño organizacional, estimado este con base en tres medidas del MLQ-5X: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción. Para este propósito se analizó la dispersión de los puntajes de los tres efectos en conjunto y se etiquetó en clave de color el nivel de liderazgo percibido; esto se hizo para cada uno de los estilos de liderazgo (Figura 4.32). También se realizó el proceso inverso en el que se examinó la dispersión de puntajes de los tres

estilos de liderazgo en simultáneo y se etiquetó en clave de color el nivel de cada uno de los efectos por separado (Figura 4.33).

Tal como se observa en la Figura 4.32, los estilos Transformacional y Transaccional presentan similitud en cuanto a la dispersión conjunta de los tres efectos. Concretamente se puede observar que los menores niveles de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción corresponden a colaboradores que reportan bajo nivel de estos dos tipos de liderazgo en la organización, siendo más clara la dispersión en el caso del Liderazgo Transformacional. En contraste, en el tercer estilo de liderazgo, Comportamiento Pasivo/Evitador, la dispersión no muestra una tendencia clara, no obstante se puede identificar que los niveles bajos de los tres efectos tienden a corresponder a niveles altos de Comportamiento Pasivo/Evitador.

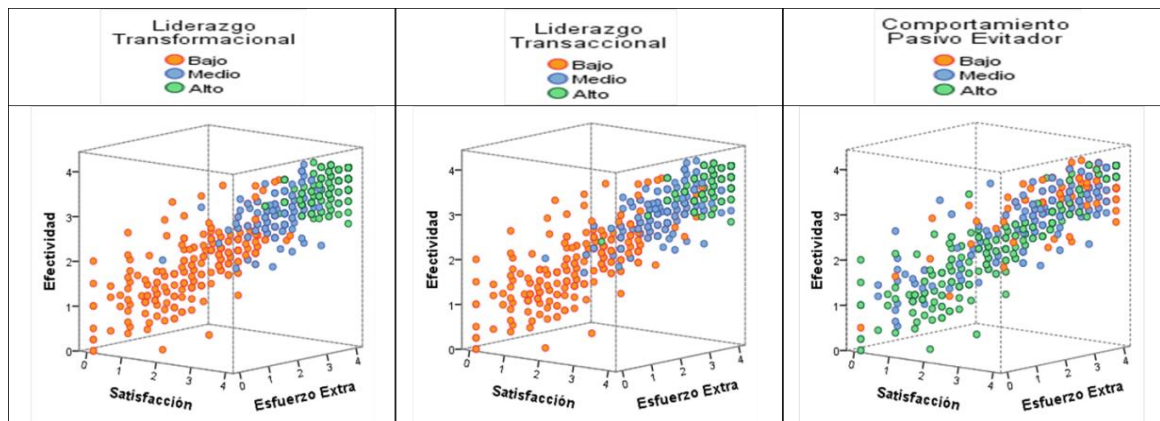


Figura 4.32. Efectos observados en cada uno de los estilos de liderazgo

Por su parte, en la Figura 4.33 se observa un patrón similar en la dispersión de los puntajes de los tres estilos de liderazgo en conjunto que corresponde a una clara segmentación de los niveles de los efectos del liderazgo sobre los colaboradores. Se puede identificar que en los tres efectos (Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción) los puntajes altos corresponden a los colaboradores

que perciben altos niveles de Liderazgo Transformacional y Transaccional y bajos niveles del Comportamiento Pasivo/Evitador.

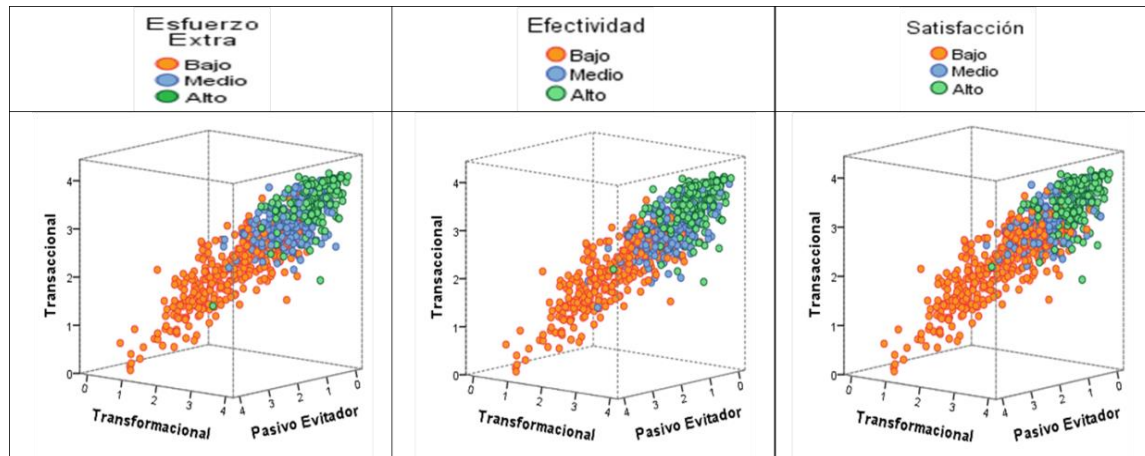


Figura 4.33. Relación entre los tres tipos de liderazgo por cada uno de los efectos estudiados

5. Discusión, análisis y conclusiones

5.1. Caracterización de la muestra

Los resultados de esta investigación fueron producto de un estudio en el que se incluyó una muestra representativa de trabajadores (67% del total de la población), mayoritariamente femenina (64%), pertenecientes a una Universidad privada ubicada en la ciudad de Bogotá (99% de confianza y 3% de margen de error). Es importante aclarar que cada una de las sedes de la Universidad que participó en el estudio aportó al menos un 51% de sus colaboradores, lo cual podría indicar que los resultados obtenidos son válidos para toda la organización.

Un aspecto que vale la pena destacar respecto a la muestra es que en su gran mayoría (84.1%) desempeñan cargos ya sea administrativos/académicos o puramente administrativos, siendo un porcentaje muy bajo (15.9%) el número de trabajadores que se dedican solo a actividades académicas, lo cual resulta llamativo al tratarse de una Universidad.

Con relación al nivel educativo se observa que los participantes tienen un alto nivel de formación, son muy pocos los que cuentan solo con título de bachiller (1.5%), cerca del 30% tienen estudio de maestría y doctorado lo cual en cierta medida sería un indicador de la calidad de la formación que ofrece la Universidad. Finalmente, es interesante anotar que el nivel de rotación es bajo en cuanto el 71.8% de los trabajadores llevan más de tres años en la Universidad y más del 51% están entre los seis y más de diez años.

Respecto a la estructura de la organización se observa que un 27.5% tienen personas a cargo y de estos en su mayoría (16.6%) tienen menos de cinco, lo que podría indicar la necesidad de revisar si se trata de un alto nivel de jerarquización, que de acuerdo con la literatura suele afectar los procesos de generación de conocimiento (Barbosa, Mihi, & Noguera, 2013; Pedraja-Rejas &

Rodríguez-Ponce, 2004). Se sugieren estudios posteriores orientados a observar estos procesos en cada una de las unidades académicas.

5.2. Perfil de liderazgo encontrado y comparación con otras muestras

Respecto al estilo de liderazgo un aspecto favorable que vale la pena destacar es que el promedio de las percepciones de los colaboradores sobre las prácticas de liderazgo de los directivos de la Universidad oscilan entre 1,25 para el factor *laize faire* y 3,01 para el factor Motivación Inspiracional (en una escala de 0 a 4). En términos generales el Liderazgo Transformacional presenta un mayor promedio, seguido de cerca por el estilo Transaccional y bastante alejado el estilo Comportamiento Pasivo/Evitador que de acuerdo con la literatura (Howell & Costley, 2001; Sosik & Godshalk, 2000; Westerlaken & Woods, 2013) es el menos deseable. Con base en estos resultados se puede inferir que quienes tienen personas a su cargo en la Universidad podrán tener mayor posibilidad de mejorar sus prácticas de liderazgo, dado que disponen de un estilo que es percibido por los colaboradores (ya sea Transformacional o Transaccional), pues cuando esto no sucede, como es el caso del Pasivo/Evitador, se hace más difícil optimizar las prácticas de liderazgo. Se sugiere, con base en los resultados de esta investigación, el diseño de programas de formación que fortalezcan el liderazgo de los directivos.

En segunda instancia, se contrastaron los resultados aquí obtenidos con los reportados para otras poblaciones. En la Figura 4.1 se presenta la comparación de los promedios del presente estudio contra los reportados por Campos y Vásquez (2013) correspondientes a los baremos colombianos del MLQ-5X y los reportados por Bass y Avolio (2004) para población estadounidense en el manual del instrumento. La comparación con población colombiana se fundamentó en un interés por identificar particularidades de la Universidad y el contraste con población estadounidense se realizó por dos razones fundamentales, una por tratarse de un país cuyos sectores tienden a ser más

productivos que los colombianos y otra porque es un país con el que Colombia tiene diferencias culturales significativas (Hofstede, 2001) y resulta interesante conocer en qué medida la cultura puede estar influyendo en el desarrollo de determinadas prácticas de liderazgo.

Aunque el perfil de liderazgo de la Universidad es similar al obtenido en otras muestras colombianas (Figura 4.1), en la Universidad las puntuaciones fueron más bajas en el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo/Evitador (a excepción de la Dirección por Excepción Pasiva, en la que la Universidad presenta una puntuación ligeramente más elevada). Esto demuestra que la cultura en cierta medida moldea las prácticas de liderazgo aunque sus características puedan variar respecto a la frecuencia en que se manifiestan, las cuales a su vez pueden obedecer a la cultura misma de las organizaciones (Zagorsek, Jaklic, & Stough; Engen, Leeden, & Willemsen; 2001; Schyns & Sanders, 2005; Mandell & Pherwani, 2003; Rozier, 1996; Smith, Matkin, & Fritz; 2004). Lo anterior se corrobora al comparar los resultados obtenidos en población estadounidense que al ser comparados con los colombianos muestran diferencias respecto a los niveles de Liderazgo Transformacional, Transaccional y Pasivo/ Evitador (menores en USA), siendo notablemente más bajos estos dos últimos, lo que quiere decir que en la Universidad se lidera de forma más pasiva que en las organizaciones norteamericanas estudiadas, las cuales muestran también una menor frecuencia de liderazgo Transaccional.

Otra diferencia que vale la pena destacar y que muestra el efecto de la cultura es que la Universidad presenta una mayor frecuencia de no liderazgo (al igual que las otras muestras colombianas) en comparación con EEUU.

Con base en lo anterior se sugiere realizar más estudios con población colombiana respecto a las prácticas de liderazgo y como éstas se relacionan con otras variables del ámbito organizacional,

que pueden ser determinantes en el desempeño de las empresas, en cuanto incidiría en la efectividad del liderazgo. En este sentido, importar modelos de culturas distintas a la nuestras no solo resultaría insuficiente sino también inadecuado.

Como cabría esperarse, los efectos del liderazgo varían dependiendo del tipo de población al que se dirijan las prácticas de liderazgo. En este sentido, la Efectividad (EEF) y el nivel de Satisfacción (SAT) de los trabajadores fueron menores en la Universidad que en otra población colombiana y en la estadounidense, no obstante, el Esfuerzo Extra (EE) si fue similar a los reportados por los colaboradores en EEUU. De esta forma se corrobora lo planteado por Javidan, Dorfman, Howell y Hanges (2010) en el estudio *GLOBE*, así como otros autores (Zagorsek, Jaklic, & Stough; Engen, Leeden, & Willemsen; 2001; Schyns & Sanders, 2005; Mandell & Pherwani, 2003; Rozier, 1996; Smith, Matkin, & Fritz; 2004) quienes afirman que el efecto de las prácticas de liderazgo también está mediado por la cultura.

Finalmente, de acuerdo con este estudio puede afirmarse que el liderazgo en la Universidad colombiana estudiada se caracteriza principalmente por un Liderazgo Transformacional y Transaccional, este último en menor medida. El Comportamiento Pasivo/Evitador es menor que los anteriores, lo cual es un hecho relevante en cuanto es más fácil modificar ciertas prácticas que adquirirlas (lo cual es posible pero implica mayores recursos).

5.3. Caracterización de la Resiliencia en los colaboradores de la Universidad

El nivel de Resiliencia de los trabajadores encontrado muestra una distribución tal que cubre todo el rango de puntajes posibles; sin embargo el promedio de los colaboradores se ubica en el nivel alto (66%) y medio (32%) de Resiliencia, lo cual puede observarse en la Figura 4.2. De acuerdo con la literatura el poseer altos niveles de Resiliencia no solo favorece la calidad de vida del

trabajador y su nivel de satisfacción (Stajkovic & Luthans, 1998; Seligman, 1998; Snyder, 2000; Luthans, 2002) sino que mejora su nivel de desempeño (Luthans & Youssef, 2004; Salanova et al, 2000). De esta forma, niveles altos y medios de Resiliencia constituyen un recurso valioso para la institución en cuanto esta característica forma parte del capital psicológico, el cual es gestionable a través de las políticas y acciones de recursos humanos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Luthans, 2002a; Luthans, 2002b; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Nuevamente se sugiere considerar los resultados de este estudio para, a través de la alta dirección, gestionar el capital psicológico de la organización.

Aunque la proporción de colaboradores que presentan un bajo nivel de Resiliencia es muy reducida, es necesario definir estrategias que permitan a los equipos de trabajo y los directivos generar contextos en los cuales se minimicen sus efectos negativos.

Con relación a las dimensiones de Resiliencia evaluadas a través del instrumento; Confianza en sí Mismo, Vida con Propósito, Ecuanimidad, Perseverancia e Independencia; los resultados indicaron que los colaboradores tuvieron una puntuación promedio ubicada en la parte superior del rango, algo menos elevada en ecuanimidad. Estos resultados confirman la solidez del constructo, sus factores y dimensiones, y como la población estudiada presenta altos niveles de Resiliencia de una manera consistente.

5.4. Comparación inter grupal entre Resiliencia y Liderazgo

De acuerdo con los resultados de este estudio, la percepción del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores no se relacionó de forma significativa con su nivel de Resiliencia. Estos hallazgos no coinciden con los reportados en los estudios de Harland et al (2005) y Craddock (2009) quienes encontraron relaciones significativas entre estas variables. Lo anterior podría indicar que es

necesario ampliar el debate respecto a si la Resiliencia puede entenderse más como un rasgo (depende de las características del sujeto) que como un estado (depende de variables contextuales). Los resultados coinciden con la perspectiva sobre la cual fue construido el instrumento, en el cual se asume la Resiliencia como un rasgo que puede ser influido por factores situacionales (Wagnild, 2011). Por otra parte se hace necesario replicar este estudio utilizando medidas de Resiliencia distintas, en las que se asuma la Resiliencia como un estado, a fin de comprender mejor el constructo (Rutter, 2007; Cicchetti & Blender, 2006; Haglund, Nestadt, Cooper, Southwick, & Charney, 2007).

Aunque la relación entre estilos de liderazgo percibido y Resiliencia no fue significativa, al hacer el análisis por grupos (bajo, medio y alto nivel de Resiliencia) se encontró la existencia de perfiles de liderazgo significativamente distintos para cada grupo, lo cual indica que el nivel de Resiliencia del colaborador si puede tener un efecto sobre la forma en que él percibe el estilo de liderazgo del directivo. Lo anterior se encontró en las dimensiones de Liderazgo Transformacional (particularmente en Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional y Consideración Individualizada) y Transaccional, en donde las diferencias del grupo de bajo nivel de Resiliencia fueron significativamente distintas a las de los grupos con niveles medios y altos. Esto implica que las personas con bajo nivel de Resiliencia tienden a reportar menor Liderazgo Transformacional y Transaccional en los directivos (Harland et al, 2005). Este hallazgo reafirma la necesidad de desarrollar programas que permitan a los responsables de los equipos gestionar la Resiliencia de sus colaboradores, más aún cuando se percibe que esta puede ser baja.

Respecto a Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, como efectos de liderazgo percibido se pudo identificar que el grupo de colaboradores con bajo nivel de Resiliencia tendieron a presentar

menores niveles en los tres efectos enunciados, al ser comparados con los grupos con niveles medios y altos de Resiliencia.

Estos resultados permiten vincular directamente los comportamientos de liderazgo de los directivos de la Universidad, reportados por los colaboradores, con efectos organizacionales y su nivel de Resiliencia. En particular, los colaboradores con bajo nivel de Resiliencia no solo reportan menores niveles de Liderazgo Transformacional y Transaccional sino que indican que los efectos favorables del liderazgo son menores en ellos. Este hallazgo es relevante, no solo porque identifica la relación entre liderazgo y Resiliencia, sino porque permite promover comportamientos propositivos a la organización al señalar que cerca del 2% de sus colaboradores presentan bajos niveles de Resiliencia asociados con menor percepción positiva de prácticas de liderazgo y por ende reportan menores efectos favorables del mismo (Harland et al, 2005) y Craddock, 2009).

Al estudiar los factores de Resiliencia incluidos en la escala y su relación con el liderazgo se puede apreciar que solo en Competencia Personal se encontró un comportamiento diferencial para el nivel bajo, lo que no sucedió con los niveles medio y alto en todas las medidas de liderazgo a excepción de la dimensión Dirección por Excepción Pasiva lo que quiere decir que este factor es más sensible a las prácticas de liderazgo percibidas que la Aceptación de sí Mismo y de la Vida.

Otro aspecto que vale la pena destacar es que en la dimensión Vida con Propósito se presentan diferencias en la percepción de la Motivación Inspiracional. Particularmente, el grupo con bajo nivel de Vida con Propósito indicó menores niveles de Motivación Inspiracional. Este resultado es importante en la medida en que esta dimensión de liderazgo, constituye el núcleo del carisma, aspecto que se supone es central en el Liderazgo Transformacional, por lo cual, se puede afirmar que los colaboradores que reportan menores niveles de propósito en su vida son más resistentes al esfuerzo carismático de sus jefes, cuestión que posiblemente retroalimente negativamente este tipo

de comportamiento en los directivos y los lleve a tener otras prácticas, Transformacionales o no, de liderazgo (Avolio, 1999; Avolio, 2010; Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 2000).

Respecto a las dimensiones de Resiliencia de los colaboradores que presentan diferencias significativas en la percepción de liderazgo se encuentra Confianza en sí Mismo, Perseverancia e Independencia. En el caso de la Confianza en sí Mismo se puede observar que los colaboradores que presentan bajo nivel en esta dimensión muestran medidas más bajas en dos características del liderazgo Transformacional, esto es Influencia Idealizada Conductual y Consideración Individualizada, y reportan menor Efectividad y menor Satisfacción. Por otra parte, quienes presentan menores niveles de Confianza en sí Mismo perciben mayores niveles de comportamientos de no liderazgo en sus jefes, esto es laize-faire. Es interesante anotar que dos de los tres efectos de liderazgo evaluados también presentaron diferencias significativas respecto a la Resiliencia, por ejemplo quienes tuvieron mayores niveles de Confianza en sí Mismo reportaron mayores niveles de Efectividad y Satisfacción (en el caso de Esfuerzo Extra no se encontraron diferencias). Estos hallazgos parecerían indicar que la percepción de liderazgo está fuertemente influida por variables intra-personales y que no depende solo de la evaluación que hace el colaborador de los comportamientos del líder. Se sugiere realizar más estudios donde se utilicen otras escalas de Resiliencia y medidas objetivas de los comportamientos de los líderes para observar el efecto o la influencia del contexto e incluso de la cultura en la percepción de liderazgo.

Respecto a la Perseverancia, otra dimensión de la Resiliencia, también se encontraron diferencias respecto a la percepción de liderazgo en cuatro de las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional, así como en las dimensiones del Liderazgo Transaccional. Al respecto se observa que los trabajadores con bajo nivel de Perseverancia perciben consistentemente menores niveles de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Es interesante observar que la relación se

invierte cuando se trata del Comportamiento Pasivo-Evitador, pues quienes presentan bajos niveles de Perseverancia tienden a percibir mayores niveles de este estilo, principalmente en lo relacionado con el denominado no liderazgo. Como cabría esperarse, la influencia que se presume entre liderazgo y Perseverancia fundamentada en la diferencia de grupos, incide en los tres efectos evaluados, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción. Así pues, la Perseverancia no solo potencia los efectos favorables de liderazgo sino que se trata de una dimensión particularmente sensible a las percepciones sobre las prácticas de liderazgo. Se sugiere desarrollar estudios centrados en la Perseverancia como una variable esencial de la Resiliencia.

Por último, la Independencia solo discrimina en el grupo que puntuó alto en esta dimensión, es decir el grupo de nivel alto de Independencia presenta un comportamiento distinto a los medios y bajos. Los colaboradores que reportan altos niveles de Independencia tienden a percibir mayores niveles de liderazgo tanto Transformacional como Transaccional, indican menores niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador en sus jefes y muestran efectos deseables en cuanto al Esfuerzo Extra y la Efectividad. Es interesante observar que la Independencia como dimensión de Resiliencia no está relacionada con la ausencia de liderazgo, lo cual podría indicar que ésta podría fomentarse con un liderazgo que permita a las personas desarrollarse y realizar autónomamente su trabajo y no con ausencia de liderazgo. Esto podría indicar la importancia de diferenciar el constructo no liderazgo del liderazgo que favorece el desarrollo de la autonomía de las personas que poseen adecuadas competencias técnicas y personales.

Finalmente, la dimensión Dirección por Excepción Pasiva no presentó diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, cabe anotar que esta dimensión de liderazgo tuvo puntuaciones muy bajas. Dado que los estudios afirman que este estilo de liderazgo es el menos

favorable (Cradock, 2009; Harland et al, 2005), puede deducirse que la muestra estudiada tiene un potencial de desarrollo importante, y constituye un recurso valioso para la institución.

En general se observan 1) que los colaboradores con bajo nivel de Resiliencia presentan menores puntuaciones en las dimensiones de Liderazgo Transformacional y Transaccional, mayores puntuaciones en las dimensiones del Comportamiento Pasivo/Evitador, en particular el *laize-faire*, y reportan menor Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción 2) Los niveles altos de Resiliencia se relacionan con mayor percepción de Liderazgo Transformacional y Transaccional, y 3) los bajos niveles de Resiliencia se relacionan con un mayor estilo de Comportamiento Pasivo/Evitador. Lo anterior muestra la importancia de gestionar el capital psicológico en las organizaciones pues su efecto no solo se centra en la evaluación que hace del líder sino que también va a repercutir en que tanto se esfuerce en su trabajo, que tan efectivo sea y cuanta satisfacción deriva de lo que hace, pues es ampliamente conocido que estos indicadores se relacionan con la calidad del desempeño del trabajador (Cradock, 2009; Harland et al, 2005; Luthans et al, 2007; Stajkovic & Luthans, 1998; Seligman, 1998; Snyder, 2000; Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004).

En síntesis, estos resultados muestran una relación intergrupala clara y directa entre la Resiliencia y el liderazgo, se observa que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional favorecen los niveles medios y altos de Resiliencia, mientras que los niveles bajos de la misma se encuentran relacionados con bajos niveles de estos dos estilos de liderazgo. Por su parte el estilo de liderazgo Pasivo/Evitador solo guarda una relación parcial con la Resiliencia, en dos de las medidas estimadas, por lo que tal estilo no favorece la Resiliencia de los colaboradores; es importante recalcar que tales relaciones se basan en la percepción del liderazgo de los directivos por parte de los colaboradores y el reporte de sus niveles de Resiliencia; tal percepción agregada le da fortaleza a este hallazgo puesto que no es la intención o propósito o conducta reportada por el mismo

directivo sino por lo que perciben los colaboradores, lo cual es lo que realmente importa en la práctica del liderazgo; claro está que si tal percepción es congruente con la valoración propia que hace el directivo de sus comportamiento de liderazgo hay mayores beneficios organizacionales. Se sugiere en futuros estudios obtener la evaluación de las prácticas de liderazgo, no solo desde la percepción de los colaboradores, sino también de la percepción del líder, para observar el nivel de concordancia que se da entre unos y otros.

5.5. Efectos de variables sociodemográficas sobre la percepción de liderazgo

El rol de las variables socio demográficas en la relación entre Resiliencia y liderazgo no ha sido suficientemente estudiada, no obstante algunos estudios indican que la Resiliencia si guarda relación con estas variables (Nathan, Cosedine, & Magai, 2005; Romer, Karalyn, & Kenneteh, 2011; Bradley, Kenneth, Joshua, Karalyn, & Natalie, 2009; Wasonga, 2002). Del mismo modo existe evidencia sobre la relación entre variables socio demográficas y estilos de liderazgo, especialmente en lo relacionado con sexo y edad (Doherty, 1997; Barbuto, Fritz, Matkin, & Marx, 2007; Druskat, 1994; Burke & Collins, 2001; Carless, 1998; Eagly & Johannesen, 2003; Engen & Willemsen, 2004; Zagorsek, Jaklic, & Stough, 2004; Woo, Wilson, & Liu, 2001). No se encontraron estudios en los que se haya estudiado el papel mediador de las variables sociodemográficas sobre la relación liderazgo y Resiliencia de los subordinados. Debido a lo anterior se incluyeron estas variables en el estudio a fin de indagar cual es el rol de estas sobre los estilos de liderazgo percibidos y el nivel de Resiliencia de los subordinados, a manera exploratoria.

Con respecto al sexo se encontró que la percepción de los colaboradores hombres difiere significativamente de las mujeres en Estimulación Intelectual, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva. De esta forma se puede afirmar que los colaboradores presentan una percepción más elevada en estas dimensiones de liderazgo que las colaboradoras.

Probablemente exista aquí una mayor atención a componentes racional y conductuales del liderazgo por parte de los hombres en contraste con las mujeres. Esta posibilidad se fundamenta en que la Estimulación Intelectual apela a retos de tipo intelectual que hace el líder a sus colaboradores mientras que la Dirección por Excepción se fundamenta en las acciones del líder para prevenir problemas (en el caso activo) o para resolverlos (en el caso Pasivo) (Druskat, 1994; Burke & Collins, 2001; Carless, 1998; Eagly & Johannesen, 2003; Engen & Willemsen, 2004).

La edad es una variable con importantes implicaciones en la percepción de liderazgo, pues influyó en las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional, en las dos del Liderazgo Transaccional y sobre los tres efectos; lo cual no ocurrió con las dimensiones del estilo de liderazgo Comportamiento Pasivo/Evitador. De acuerdo con los resultados de este estudio, a mayor edad mayor tendencia a percibir más los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo cual no ocurre en el Comportamiento Pasivo/Evitador. Probablemente la experiencia obtenida a lo largo de los años y haber estado expuestos a diferentes estilos de liderazgo les permitan a los colaboradores de mayor edad identificar y clasificar los comportamientos activos de liderazgo de los directivos (Transformacionales y Transaccionales). De otra parte, las personas más jóvenes pueden juzgar los liderazgos más basados en un ideal que en lo que demarca los estilos de liderazgo en la práctica (Druskat, 1994; Burke & Collins, 2001; Carless, 1998; Eagly & Johannesen, 2003; Engen & Willemsen, 2004). Este hallazgo se hace más consistente al evaluar el nivel educativo, en cuanto esta variable presenta diferencias significativas en cuatro de las cinco dimensiones del Liderazgo Transformacional. A mayor formación educativa es más probable que se perciba este tipo de liderazgo. Es importante indicar que en el caso de la Motivación Inspiracional el grupo de colaboradores con bachillerato como nivel de formación presenta una media más alta que los demás grupos a excepción del grupo con formación doctoral.

Estas diferencias reflejan que los líderes probablemente acudan a comportamientos de tipo Transformacional en mayor grado con el grupo de colaboradores con formación doctoral, tal vez bajo la premisa que está vía es la forma de obtener el compromiso de personas con alto nivel educativo. Es interesante observar el contraste que se presenta en el grupo de colaboradores con el más bajo nivel de formación (bachilleres) quienes reportan el segundo puntaje más alto en Motivación Inspiracional pero el más bajo en Estimulación Intelectual, posiblemente porque los líderes frente a este grupo de colaboradores acudan más al carisma y menos a los retos de tipo intelectual, quizás debido a la atribución que hace el líder sobre la capacidad de comprensión de los colaboradores con bajo nivel de formación.

De otra parte, al estudiar el estrato socio económico los resultados parecen indicar que la percepción que tienen los líderes sobre los colaboradores incide en su estilo de dirección. Esto es, se comportan de manera diferente con los colaboradores en función del estrato socio económico de ellos (que a su vez está relacionado con el nivel educativo). Las conductas inspiradoras y la estimulación intelectual parecen estar mediadas por cuestiones culturales, aspecto que también daría luces para entender las diferencias en la percepción de la Dirección por Excepción Pasiva, en la que los colaboradores de menor estrato socio-económico perciben menos conductas de liderazgo Pasivo que los de estratos superiores. Es posible que el acceso a la información permita a los colaboradores de estrato alto entender las problemáticas a las que se enfrenta el directivo, las cuales posiblemente son consideradas como concomitantes al cargo por parte de los colaboradores de estratos bajos y como fruto de la propia pasividad por parte del grupo de estratos altos. Estos resultados permiten comprender que el liderazgo es un proceso interaccional que no se da de forma aislada ni masiva, pues depende de las atribuciones que hace el directivo de cada uno de sus colaboradores en función de sus características, a lo cual el colaborador, en mayor o menor medida,

acaba adaptándose (de forma dinámica). Es del caso recordar que la capacidad de adaptación del sujeto siempre está mediada por su capital psicológico, lo que resalta la importancia de gestionar adecuadamente dicho capital en las organizaciones ((Stajkovic & Luthans, 1998; Seligman, 1998; Snyder, 2000; Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al, 2007).

Respecto al tiempo de antigüedad de los colaboradores se puede observar que en tres dimensiones del Liderazgo Transformacional y una del Transaccional se presentaron diferencias estadísticamente significativas (Figura 4.23). A mayor tiempo de servicio en la organización su percepción es mayor en Influencia Idealizada (atribuida y comportamental), al igual que en la Estimulación Intelectual y en la Dirección por Excepción Activa; se observa también una ligera disminución de esta tendencia en el grupo de colaboradores con tiempo de servicio entre 6 y 10 años. Ello significa que los colaboradores ven en sus directivos ejemplos dignos de ser imitados. También se observa que en la Influencia Atribuida y la Estimulación Intelectual el grupo de colaboradores con tiempo de servicio entre 6 y 10 años presenta un puntaje similar al grupo inicial de menos de tres años de servicio, lo cual posiblemente signifique una regresión a la media, es decir, que en este rango de tiempo de servicio hay lo que podría llamarse regreso a condiciones iniciales, que si resultan significativas podría convertirse en un factor de riesgo que se traduciría en insatisfacción; en todo caso esta relación debe seguir siendo estudiada incluyendo variables culturales, toda vez que los estudios muestran que por sí misma la antigüedad no explica las diferencias estadísticas (Barbutto, Fritz, Matkin, & Marx, 2007; Engen, Leeden, & Willemsen; 2001; Schyns & Sanders, 2005; Mandell & Pherwani 2003; Rozier, 1996). Afortunadamente en aquellos que se encuentran con más de 10 años de servicio estas dimensiones del Liderazgo Transformacional vuelven a ser reportadas en un mayor nivel. Posiblemente el fenómeno descrito para los colaboradores entre 6 y 10 años de servicio se encuentre vinculado con una menor

percepción de la Dirección por Excepción Activa, fundamental para el Liderazgo Transaccional, es decir, en este rango de tiempo de servicio los colaboradores pueden estar percibiendo una separación del directivo de los estándares privilegiando la discrecionalidad en su actuar o inclusive una pasividad frente al incumplimiento de tales estándares, aspecto que se sustentaría en el ligero, aunque no significativo, incremento de la dimensión *laize faire* del Comportamiento Pasivo/Evitador en este grupo de colaboradores.

De otra parte, es interesante anotar que el cargo desempeñado es una variable sustancial en la percepción del liderazgo por parte de los colaboradores. Los colaboradores con cargos académicos reportaron mayor presencia de Liderazgo Transformacional, al igual que mayor Recompensa Contingente del Liderazgo Transaccional y mayores efectos en el desempeño organizacional en comparación con los colaboradores con cargos administrativos (Figura 4.24). Las diferencias existentes entre académicos y administrativos dan cuenta que se trata de dos poblaciones diferentes, las cuales pueden estar fundamentada en la información que manejan de la organización o en que posiblemente el funcionamiento de la organización sea diferente para uno y otro grupo, es decir, que los empleados con funciones misionales como los académicos tienen unas condiciones laborales y unas reglas del contrato psicológico diferentes a las de los empleados de apoyo, en este caso los administrativos; todo ello redundando en mayores efectos organizacionales para el grupo de académicos. También puede ser que los directivos frente a los académicos apelen a comportamientos de Liderazgo Transformacional con mayor frecuencia en comparación a los colaboradores administrativos.

Es probable que los directivos tengan prácticas de liderazgo más Transformacionales con los académicos que con los administrativos, nuevamente, aparece las atribuciones que hacen los directivos de sus colaboradores como mediadores de sus prácticas de liderazgo. Así mismo estos

resultados ratifican que el liderazgo es un proceso relacional e interaccional. Al comparar a los colaboradores con funciones exclusivamente académicas con los que incluyen en mayor o menor medida responsabilidades administrativas se observaron diferencias estadísticamente significativas en todos los casos exceptuando la Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva y *laïze faire*. Así mismo se encontraron diferencias entre los dos grupos de colaboradores en los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, siendo percibido en mayor medida por el grupo de académicos. Es importante observar que los dos grupos de colaboradores mantienen la tendencia previamente reportada para toda la organización en la que prima la Motivación Inspiracional, seguida por la Influencia Idealizada tanto conductual como atribuida, factores que conforman el núcleo del carisma. Estos resultados muestran los recursos con que cuentan los directivos de la organización y el efecto potencial que podrían tener con sus colaboradores si sus prácticas de liderazgo fueran mejoradas.

Al igual que en el caso anterior, el número de colaboradores a cargo por parte de los directivos muestra una diferencia interesante. Se observa una tendencia a percibir mayor Liderazgo Transformacional y Transaccional a medida que se tiene más personal a cargo, lo cual puede ser efecto de una percepción basada en su propio comportamiento como líderes, es interesante anotar que este grupo también presenta mayores puntuaciones en los efectos favorables de liderazgo. Posiblemente el ejercer roles de dirección y cuanto mayor sea el grupo sobre el que se ejerce influencia incrementa la percepción de comportamientos activos de liderazgo (tanto Transformacional como Transaccional) y disminuye la percepción de ausencia de liderazgo. Lo anterior indica que quien ejerce el liderazgo tiene mayor facilidad para reconocerlo de manera más precisa que quien no tiene esta función. También se evidencia que los efectos en el desempeño organizacional son mayores en quienes tienen personal a cargo, reflejando probablemente una

estructura organizacional piramidal y rígida que genera mayores beneficios para quienes estén en la parte más alta, aunque también les exige a los mismos mayores niveles de esfuerzo y compromiso. Este último aspecto debería ser estudiado con mayor profundidad para esclarecer la explicación de este hallazgo.

Finalmente se observó que los académicos con personal a cargo (y cuanto más, mejor) reportan mayor Liderazgo Transformacional y Transaccional y mejores efectos organizacionales. Esto quiere decir que los académicos a diferencia de los administrativos, aunque en ambos casos tengan personal a cargo, difieren en la percepción de liderazgo. Esto indica que el liderazgo, como plantean varios autores (Contreras & Castro, 2011; Cullen & Parboteeah, 2005; Howell & Costley, 2001), va más allá de la posición, y que el liderazgo al ser una percepción de los colaboradores respecto al directivo, hace que el tipo de cargo ejerza una influencia importante. Esta diferencia puede estar relacionada con el tipo de poder (capacidad potencial de influenciar) asociado al liderazgo, que a su vez demarca un tipo de relación distinta. De esta forma se confirma que el hecho de tener personal a cargo no es suficiente para que el directivo sea percibido como líder, lo que puede influir en los efectos esperados de liderazgo. En términos generales se puede concluir que los líderes con mayor potencial son aquellos que además de ser académicos tienen personal a cargo (p.ej. decanos o equivalentes), son este grupo de personas quienes en esta organización tienen una mayor capacidad de influencia sobre los colaboradores.

5.6. Efectos de variables sociodemográficas sobre los niveles de Resiliencia

Respecto a la relación entre variables socio demográficas, liderazgo y Resiliencia de los subordinados existe poca información y los escasos estudios realizados reportan resultados no concluyentes, en cuanto resultan ser contradictorios en algunos casos (Bonanno, Galea,

Bucciarelli, & Vlahov, 2007; Tusaie, Puskar & Sereika, 2007; Wasonga, 2002). De igual forma, no se encontraron investigaciones que abordaran la relación entre Resiliencia de los subordinados y la atribución que hacen del líder, tampoco sobre el nivel de Resiliencia de los trabajadores en términos generales. Debido a lo anterior los resultados sobre estas variables en esta investigación solo pretenden aportar evidencia que debe ser contrastada y replicada en otras poblaciones, pues no hay forma de hacerlo con investigaciones previas.

De acuerdo con este estudio la variable socio demográfica que más afecta los niveles de Resiliencia es el estrato socio económico, le siguen en su orden el sexo, la edad y el nivel educativo. Respecto al sexo las mujeres presentan más Resiliencia en el factor Aceptación de la vida y de sí mismo y su dimensión Confianza en sí Mismo. Estos resultados coinciden con los encontrados por Bonanno, Galea, Bucciarelli y Vlahov (2007) y contradicen los hallazgos de Tusaie, Puskar y Sereika (2007) (que encontraron mayor Resiliencia en hombres) y los de Wasonga (2002), que no encontró ninguna diferencia. Probablemente las mujeres deben recurrir más a la aceptación de la vida tal como es y fundamentar su capacidad de recuperación en la autoconfianza debido a factores culturales de socialización y de roles de género que las lleva a sobreponerse frente a las dificultades en función de este recurso personal con el fin de no parecer débiles dentro de la organización.

La edad es otra variable que parece ser relevante en el nivel de Resiliencia. En este estudio se encontró que a medida que aumenta la edad del grupo también se incrementa la Competencia Personal y la Perseverancia, ambas medidas estructurales de la Resiliencia. Estos resultados coinciden con estudios previos en los que se ha encontrado que la edad se relaciona con la Resiliencia de manera directa (Almeida, 2005; Saavedra & Villalta, 2008) lo cual posiblemente esté vinculado con la experiencia de vida como fuente de información que indica que las dificultades pueden ser afrontadas exitosamente, la experiencia acumulada por estos trabajadores

los llevan a tener una percepción de sus propios recursos que les permite sentirse competentes para afrontar situaciones difíciles y la Perseverancia en su actuar resulta ser un recurso de recuperación importante.

Por otra parte, se observa que a medida que los grupos presentan mayor nivel de formación académica, sus puntajes en Aceptación de sí Mismo y de la Vida disminuyen e incrementan su Competencia Personal. Posiblemente un mayor nivel de formación favorece el uso de la Competencia Personal como recurso para recuperarse de situaciones difíciles y en consecuencia estas personas requieran hacer un menor uso de la Aceptación de la vida y de sí mismo para hacer frente a las situaciones difíciles.

Respecto al estrato socio económico, en este estudio se encontró que la gran mayoría de los colaboradores presentan altos niveles de Resiliencia, sin embargo se pudo observar que aquellos trabajadores ubicados en los niveles altos de la clasificación socioeconómica tendieron a reportar mayor Competencia Personal. De igual forma, la valoración de la Aceptación de sí Mismo y de la Vida, tendió a disminuir a medida que se incrementó el nivel socioeconómico. Estos hallazgos pueden indicar que los colaboradores perciben en sí mismos mayor recurso para hacer frente a situaciones difíciles con base en su competencia y en menor medida vía aceptación de la vida, principalmente en el grupo de mayor nivel socioeconómico y de manera inversa en los colaboradores de menor nivel de esta clasificación.

Finalmente se observó que los colaboradores con cargo administrativo presentan puntuaciones más elevadas en Aceptación de sí Mismo y de la Vida. Posiblemente la menor puntuación de los académicos en este factor esté relacionado con un pensamiento idealista de transformación de la realidad y la aceptación de la vida sea interpretada como una resignación o limitación de la realidad

a sus capacidades; en contraste, los administrativos, por la naturaleza de su trabajo, junto con una mayor tendencia a pertenecer a estratos socioeconómicos bajos, tienden a presentar mayor aceptación de la vida, excepción de aquellos administrativos con alto nivel de formación y pertenencia a estratos socioeconómicos altos quienes posiblemente sean académicos con encargos administrativos.

Los hallazgos referidos permiten identificar la necesidad de hacer estudios que permitan comprender de manera específica la relación que tiene cada uno de los factores y las dimensiones de la Resiliencia con las variables socio demográficas, toda vez que al parecer las posibles relaciones entre dichos constructos pueden tener un comportamiento independiente en determinados casos.

5.7. Liderazgo percibido y sus efectos en los colaboradores

De acuerdo con los resultados de este estudio se puede afirmar que el liderazgo tiene un efecto sobre el desempeño de los trabajadores (Avolio, 1990; Cullen & Parboteeah, 2005; Cronshaw & Lord, 1987; Feifel & Strack, 1989; Howell & Costley, 2001; Kuchinke, 1999; Slater et al, 2002). En este sentido se observó que los menores niveles de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción corresponden a los colaboradores que perciben menos Liderazgo Transformacional y Transaccional. En contraste, aquellos que perciben el estilo Comportamiento Pasivo/Evitador refieren bajos efectos. Se demuestra que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional tienen una relación positiva con las medidas de desempeño organizacional tenidas en cuenta, mientras que el Comportamiento Pasivo/Evitador guarda una relación negativa (Bass, 1990; Howell & Costley, 2001; Sosik & Godshalk, 2000; Westerlaken & Woods, 2013). Este resultado es una evidencia adicional de los efectos favorecedores del liderazgo en la organización; lo relevante de este hallazgo es que no ha sido reportado en otras investigaciones colombianas del

Liderazgo Transformacional/Transaccional revisadas en el presente estudio. De esta forma, al cruzar los tres estilos de liderazgo en conjunto, con los efectos (Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción) se puede concluir que aquellos que perciben más liderazgo Transformacional y Transaccional presentan a su vez menores niveles del Comportamiento Pasivo/Evitador.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la combinación de alto Liderazgo Transformacional y Transaccional junto con bajos niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador conducen a altos niveles de Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción, todos ellos efectos deseables en las organizaciones; por tal razón esta combinación de estilos de liderazgo son las recomendables a implementar. No obstante, también se observa que en la organización hay colaboradores con bajos niveles de estos efectos, lo cual implica que el estilo de liderazgo que perciben en sus directivos requiere desarrollarse hacia la combinación que parece ser más favorecedora tanto para el desempeño de los colaboradores como de la organización como un todo. Estos resultados tienen importante implicaciones tanto conceptuales como prácticas, por una parte permiten observar el potencial del liderazgo Transaccional que al unirse con el Transformacional favorecen el desempeño organizacional y por otra, que ambos estilos de liderazgo no son excluyentes y que por el contrario usar estrategias de uno y otro puede resultar favorable (Bass, 1985; Contreras & Barbosa, 2013). Resulta claro también, tal como dicen otros autores (Bass, 1990) que el Comportamiento Pasivo/Evitador, propio del denominado genéricamente no liderazgo, resulta nocivo e inconveniente para el desempeño organizacional. Se sugiere seguir haciendo estudios en la región dada la posible influencia de factores socio culturales.

En conclusión, existe evidencia empírica de varias investigaciones y muestras que indican que los empleados que poseen los cuatro componentes del capital psicológico (Auto-eficacia, optimismo, esperanza y Resiliencia), presentan un mejor desempeño con un gran nivel de Satisfacción, de

cuando solo cuentan con uno de los cuatro componentes de manera separada (Luthans et al, 2007). También existe evidencia que ratifica como el Comportamiento Pasivo/Evitador ha demostrado tener un efecto adverso sobre el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales (Bass 1990).

En síntesis se puede afirmar que los estilos de liderazgo Transaccional y Transformacional impactan positivamente los niveles de Resiliencia y los efectos organizacionales evaluados por el MLQ, lo cual no ocurre con el estilo Pasivo/Evitador. En cuanto a las variables socio demográficas es claro que a pesar de los impactos encontrados es necesario continuar estudiando estas relaciones. Las diferencias culturales a nivel de países, regiones, sectores e incluso organizaciones, tienen un rol central en el fenómeno interaccional del liderazgo, lo cual exige continuar investigando en las diferentes variables y relaciones estudiadas incorporando de manera precisa los elementos propios de la cultura.

6. Limitaciones y futuras investigaciones

Aun cuando los resultados del presente estudio son generalizables dadas sus características metodológicas, son necesarios nuevos estudios con otras organizaciones del sector educativo así como de otros sectores para poder tener un adecuado conocimiento en torno a las variables y relaciones estudiadas.

La evaluación del estilo de liderazgo se hizo por medio de la percepción del colaborador, con lo cual no se cuenta con los datos correspondientes a la evaluación del estilo de liderazgo hecha por el propio directivo. Es pertinente hacer estudios que incluyan las mediciones de los estilos de liderazgo tanto por parte de los colaboradores como del directivo, los cuales permitirán comprender las similitudes y diferencias entre el estilo percibido con el reportado por el líder, información esta que permitirá hacer atribuciones precisas en torno a las dinámicas interaccionales que surgen en las relaciones líder/colaboradores.

El instrumento con el cual se evaluó Resiliencia no permite evaluar el constructo como estado, solo como rasgo. Esto limita la posibilidad de poder identificar en qué medida son los aspectos intrapersonales los que explican los resultados y la influencia de aspectos culturales. La comprensión de la relación líder/colaboradores requiere estudios que logren adecuadas mediciones de los diferentes factores y dimensiones de la Resiliencia de directivos y seguidores.

Se sugiere de forma paralela desarrollar estudios con culturas distintas y similares, a fin de determinar el posible efecto de la cultura en la percepción de liderazgo. De hecho es necesario hacer mediciones en organizaciones del mismo sector pero en diferentes regiones del país, así como entre países, dado que existe suficiente evidencia de la influencia que tienen los factores culturales en el fenómeno del liderazgo.

Son necesarias investigaciones que permitan entender no solo como el estilo de liderazgo afecta el capital psicológico de los colaboradores, sino también identificar como dichos estilos y dichos recursos psicológicos impactan los resultados de las empresas.

El no incluir la medición de los directivos en paralelo con sus colaboradores no permitió estudiar con mayor precisión el rol de las variables sociodemográficas frente a los estilos de liderazgo como a los niveles de Resiliencia. Se requieren estudios que permitan los mencionados análisis de cara a la necesidad de explicar con mayor claridad el rol de las diferentes variables en el desempeño de las organizaciones.

Referencias

- Anand, S. & Hu, J. (2011). *Leader-Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the future*. En *The SAGE Handbook of Leadership*. Sage Publications.
- Antonakis, J. (2011). Predictors of Leadership: The usual Suspects and the Suspect Traits. En *The SAGE Handbook of Leadership*. Sage Publications.
- Antonakis, J., Cianciolo A., & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniamc, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, J., Bruce J., A., & Nagaraj, S. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quaterly*, 14 (3), 261-295.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Avey, J., Luthans, F., & Yoursself, C. M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36 (2), 430-452.
- Avey, J., Patera, J., & West, B. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 42-60.
- Avolio, B. (1990). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden, Inc.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. En J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J. (1999). *Full range leadership: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 739-768). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Bacon, T. (2008). Balanced Leaders. Balance affects effectiveness. *Leadership Excellence*, 11.
- Baltes, P., Gluck, J., & Kunzmann, U. (2002). *Wisdom: Its structure and function in regulation successful life span development*. En C. R. Snyder & S. J. Bandura (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barbosa, D. H., Medina, C. H., & Vargas, M. (2015). Globalización, capitalismo financiero y responsabilidad social empresarial: tensiones estructurales. *Civilizar*, 14 (27), 135-154.
- Barbosa, D. H., Mihi, A., & Noguera, A. (2013). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10 (1), 057-070.

- Barbosa, D. H., Piñeros, R., & Noguera, A. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11, 19, 187-204.
- Barbuto, J. E. Jr., Fritz, S., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). *Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors*. Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department, Paper 40.
- Bass, B. (1985). Leadership. Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13, 28-40.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. (1981). *Teoría del Liderazgo Transformacional. Liderazgo inspiracional*. New York: Free Press.
- Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamic*, 8, 19-31.
- Bass, B. (1990). Leadership in Different Countries and Cultures. En B. M. Bass (Ed.). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Pres.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: a resource guide for training with the MLQ*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form and scoring key for MLQ Form 5XShort* (2^a. ed.). USA, Caroline: Mind Garden.
- Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, super visors and managers. *Industrial Relations*, 43, 183-212.
- Beechler, S., & Jadvan, M. (2007). Leading with a global mindset. En M. Javidan, M.A. Hitt & R.M. Streers (Eds.), *Advances in International Management* (pp. 131-170). Oxford, U.K.: Elsevier.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a Leader*. Londres: Hutchinson.
- Bernal, J. L. (2000). *Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional. Anuario de Educación 2001 del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza*.
- Bhamra, R., Daniab, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49 (18), 1-19.
- Bhamra, S. D. (2011). *Resilience: The concept, a literature review and future decisions*. Loughborough, UK: Taylor y Francis.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1964). *The managerial grid*. Houston
- Blake, R., & Mouton, J. (1982). How to choose a leadership style. *Training and Development Journal*, 38-47.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The one minute manager*. New York: William.
- Blanco, A. (1985). La calidad de vida: supuestos psicosociales. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici, & J. M. Fernández (Eds.), *Psicología Social Aplicada*. Bilbao, España: DDB.

- Bodin, P., & Wiman, B. (2004). Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness. *ESS bulletin*, 2 (2), 33-43.
- Boumans, N. P., & Landeweerd, J. A. (1993) Leadership in the nursing unit: relationships with nurse's well-being. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 767-775.
- Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1945). Building a democratic work group. *Personnel*, 22 (3), 142-148.
- Breso, E. & Salanova, M. (2010). Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 67, 12-16.
- Brown, W., Birnstihl, E., & Wheeler D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*, 34 (5).
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. En S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Managing Organizations: Current Issues* (pp. 276-292). Thousand Oaks: Sage.
- Bryman, A. (2011). Research methods in the study of leadership. En *The sage handbook of leadership*. Sage Publications.
- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16, 244-257.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. *International Journal of Production Research*, 1, 1-19.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organizational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49 (8), 5581-5599.

- Burns, J. H. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butterfield, D. A., & Powell, G. N. (1985) *Leadership in the public sector: Presidential candidates as chief executive officers*. Paper, Academy of Management, San Diego, CA.
- Cameron, K. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *The American Behavioral Scientist*, 47, 731-742.
- Cameron, K., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publisher.
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*. San-Francisco: Berrett-Koehler.
- Campbel-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): validation of a 10-Item Measure of Resilience. *Journal of Traumatic Stress*, 20, 1019-1028.
- Campos, M. & Vásquez, J. (2013) *Adaptación y validación lingüística del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de Vega y Zabala al contexto organizacional colombiano* (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología). Universidad Santo Tomás, Bogotá-Colombia.
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power distance. En P. House, M. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 513-563). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinates perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-903.

- Carson, J. B., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy management of journal*, 50 (5), 1217-1234.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Chow, C., Deng, F., & Ho, J. (2000). The openness of knowledge sharing within organizations: a comparative study of the United States and the People's Republic of China. *Journal of Management Accounting Research*, 12 (1), 65-95.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28, 539-561.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. New York: McGraw Hill.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23, (3), 329-290.
- Colvin, R. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations*. Christopher Newport University, USA.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-179.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Londres: Sage.
- Contino, D. (2004). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critica Nurse Care*, 24 (3), 52-64.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, como criterios de

- Responsabilidad Social Empresarial. Estudio comparativo en cuatro ciudades colombianas. *Acta Colombiana de Psicología*, 12, 13-26.
- Contreras, F., & Juárez, F. (2011). Realidad Empresarial y psicología. En W. Licona (Ed.), *Apuntes teóricos para la realidad empresarial* (pp. 83-100). Bogotá: Colección Lecciones, Facultad de Administración Universidad del Rosario.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72.
- Contreras, F., & Barbosa, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Contreras, F., & Castro, G. A. (2011). *Liderazgo, poder y movilización organizacional* (manuscrito presentado para su publicación).
- Contreras, F., Espinosa, J. C. & Uribe, A. F. (2011). Liderazgo y bienestar psicosocial del trabajador (manuscrito presentado para su publicación).
- Contreras, F., & Juárez, F. (2011b). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual* (manuscrito presentado para su publicación).
- Contreras, F., Mejía, X., & Pedraza, J. E. (2011). *La mujer y el liderazgo empresarial* (manuscrito presentado para su publicación).
- Coronel, J. M. (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva, España: Universidad de Huelva.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI). Inventory professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80 (5), 46-55.

- Craddock, C. (2009). *The Impact of Leadership Behaviors on Subordinate Resilience among Adults Residing along The Southwest Texas-Mexico Border* (tesis doctoral no publicada). Our Lady of the Lake University, San Antonio Texas, E.U.
- Craig, P. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An examination of Averse, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2), 172-197.
- Cronshaw, S., & Lord, G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 97-106.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2005). *Multinational Management: A Strategic Approach*. (3^a ed.). Ohio: South Western, Thompson Learning.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. I., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). The role of hope in student-athlete academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, (73), 1257-1267.
- Cyrulnik, B., Tomkiewicz, S., Guénard, T., Vanistendael, S., Manciaux, M. Balegno, L. et al (2004). *El realismo de la esperanza. Testimonios de experiencias profesionales en torno a la Resiliencia*. Barcelona: Gedisa.
- Davenport, T. H. (2001). Knowledge work and the future of management. En G. M. Bennis, W. G. Spreitzer & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 41-58). San Francisco: Jossey-Bass.

- Davenport, T. H., De long, D. W., & Beer, M. C. (1997). *Building successful knowledge management projects*. Center for Business Innovation. Worker Paper. Ernst y Young LLP.
- Davenport, T. H., Prusak, L., & Strong, B. (2008). Knowledge management can make a difference—but it needs to be more pragmatic. *Wall Street Journal/MIT Sloan*. Recuperado de www.wallstreetjournal.com
- Delgado, L. E., & Castañeda, D. I. (2011). Relación entre capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento en el contexto del aprendizaje organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14 (1), 61-70
- Delgado, M., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo y gestión del conocimiento en las pequeñas empresas. *Técnica Administrativa*, 9 (41).
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Culture, personality and subjective well-being. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Documento Doctoral, Facultad de Administración. Universidad del Rosario. (2009). Doctorado en Ciencias de la Dirección. Septiembre de 2009. Bogotá, Colombia.
- Doe, P. J. (1994). Creating a resilient organization. *Canadian Business Review*, 21, 22-27.
- Doherty, A. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational/transactional leadership and impact of interuniversity athletic administrators. *Journal of Sport Management*, 11, 275-285.
- Dooley, K. (2007). Leadership and a Computational Model of Organizations. En J. Hazy, J. Goldstein, & B. Lichtenstein, *Complex systems leadership theory. New perspectives from*

- complexity science on social and organizational effectiveness* (pp. 327-332). Mansfield, USA: ISCE Publishing.
- Dorfman, P. (2004). International and cross cultural leadership research. En B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for International Management Research* (pp. 265-355). Ann Arbor, MI.: University of Michigan Press.
- Drucker, P. (1998). *The coming of the new organization*.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. New York, NY, USA: Harper Collins Publishers.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Dulewicz, V., & Higgs, M.J. (1998). Emotional Intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency*, 6 (1), 28-37.
- Eagly, A., & Johannesen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (5), 804-818.
- Ely, R.J., & Rhode, D. (2010) Women and leadership. Defining the Challenges. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 337-410). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Engen, M. & Willemsen, T. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18

- Engen, M., Leeden, R., & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, (86), 1270-1279.
- Eriksson, A., Jansson, B., Haglund Bo J., & Axelsson, R. (2008). Leadership, organization and health at work: a case study of a Swedish industrial company [Versión electrónica], *Health Promotion International*, 1-7.
- Feifel, H., & Strack, S. (1989). Doping with conflict situations: Middle-aged and elderly men. *Psychology and Aging*, 4, 26-33.
- Ferrando, P., Chico, E., & Tous, J. (2002). Propiedades psicométricas del test de optimismo Life Orientation Test. *Psicothema*, 14, 673-680.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En L. Breakouts (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press.
- Fiksel, J. (2003). Designing resilient, sustainable systems. *Environmental science & technology*, 37 (23), 5330-5339.
- Fleenor, J. (2005). A question of leadership. *Leadership in Action*, 25 (3), 14.
- Frederickson, B. L. (2002). Positive Emotions. En C.R. Snyder, & S. J. López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120-134). New York: Oxford.
- Friedman, W. A. (2010). Leadership and history. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 291-304). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Gallopín, G. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global environmental change*, 16 (3), 293-303.

- Ganz, M. (2010). Leading change. Leadership, organization and social movements. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 527-569). Boston, MA: Harvard Business Press.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo Transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9 (16), 41-54.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The theory of Multiple Intelligences*. Philadelphia: Basics Books
- Ginnet, R. (2007). *Liderazgo*. McGraw-Hill
- Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half century of research. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 119-157). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional de la empresa*. Bogotá, Colombia: Ediciones B Argentina S.A.
- Hackman J. R. (2010). What is this thing called leadership? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 107-115). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hannah, S. T., Eggers, J. T., & Jennings, P. L. (2008). Complex adaptive leadership. En G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Knowledge Driven Corporation: A Discontinuous Model. LMX Leadership* (pp. 36-75). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hannah, S., Avolio, J., Luthans, F., & Harms, P.D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692.

- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (2), 2-14.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Hazy, J., Millhiser, W., & Solow, D. (2007). Mathematical and computational models of leadership. En J. Hazy, J. Goldstein, & B. Lichtenstein, *Complex systems leadership theory. New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness* (pp. 163-194). Mansfield USA: ISCE Publishing.
- Hedlund, J., Forsytheb, J. B., Horvathc, J. A., Williamsd, W. M., Snooke, S., & Sternbergf. R.C. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quaterly*, 14, 117 -140.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Review*, 87 (7/8), 62-69
- Heileman, M., Lee, K., & Kury, F. (2003). Psychometric Properties of the Spanish Version of the Resilience Scale. *Journal of nursing measurement*, 11, (1), 61-72.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1971). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). The management of change. *Training and Development Journal*, 6-10, 20-24, 28-33.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 42-47.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 418-428.
- Hicks, R. C., Dattero, R. D., & Galup S. D. (2007). A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea. *Journal of Knowledge Management*, 11, 1, 5-16.
- Hill, L., Travaglini, M., Brandeau, G., & Stecker, E. (2010). Unlocking the slices of genius in your organization. Leading for innovation. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 611-654). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19, 501-513.
- Hochwalder, J., & Brucefors, A. B. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39, 1237-1248.
- Hofstede, B. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. (2^a ed.) USA, Caroline: SAGE Publications.

- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 1-23.
- Home, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24 (4), 29-39.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23 (3), 37-408.
- House, R. J. (1996). Path goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7, 323-352.
- House, R. J. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. En P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives in International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hughes, R., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2004). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- Hunt, J. (1999). Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 129-144.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: a new synthesis*. Thousand Oaks: Sage.
- Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1979). *Crosscurrents in leadership*. Southern Illinois: University Press.

- Irvine, D. M., & Evans, M. G. (1995). Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies. *Nursing Research*, 44, 246-252.
- Jadivan, M., Dorfman, P.W., Howell, J. P., & Hanges, P. J. (2010). Leadership and cultural context. A Theoretical and empirical examination based on project GLOBE. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 291-304). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Jennings, P., & Dooley, K. (2007). An emerging complexity paradigm in leadership research. En J. Hazy, J. Goldstein, & B. Lichtenstein, *Complex systems leadership theory. New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness* (vol. 1, pp. 17-34). Mansfield USA: ISCE Publishing.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective effectiveness. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). *Productivity, supervision and morale among railroad workers*. Institute for Social Research, University of Michigan. Ann Arbor, MI.
- Kerfoot, K. (2005). Building confident organizations by filling buckets, building infrastructures, and shining the flashlight, *Dermatology Nursing*, 17 (2), 154-156.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3^a ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kezar, A. J., Carducci, R., & Contreras-McGavin, M. (2006). A World Anew: The Latest Theories of Leadership. *Rethinking the "L" Word in Higher Education*, 31 (6), 31-70.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change*. New York, USA: The Free Press.
- Kotter, J. P. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco CA, USA: Josey-Bass.
- Kozlowski, S. J. A (2002). Typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 1.
- Kuchinke, K. (1999). Leadership and culture: Work related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 135-154.
- Kustin, R., & Jones, R. (1995). The influence of corporate headquarters on leadership styles in Japanese and US subsidiary companies. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5), 11- 15.
- Kwon, P. (2000). Hope and dysphoria: The moderating role of defense mechanisms. *Journal of Personality*, 68, 199-223.
- Lai, L. & Yue, X. (2000). Measuring optimism in Hong Kong and mainland Chinese with the revised Life Orientation Test. *Personality and Individual Differences*, 28, 781-796.
- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59 (8), 37-40.
- Lane, H. W., Maznevski, M., Mendenhall, M. E., & McNett, J. (2004). *The handbook of global management: A guide to managing complexity*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). The potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, (13), 44-61.
- Lee, L. T., & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and Knowledge Management capability on organizational and knowledge effectiveness in Taiwan: The moderating role of Social Capital. *International Journal of Management*, 24 (3), 549-572.

- Leithwood, K. A., Begley, P., & Cousins, J. B. (1990). The nature, causes and consequences of principal practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28, 4 (5-31).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, (10), 271-301.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440–449.
- Lin, H., & Lee, G. (2004). Perceptions of senior managers towards knowledge-sharing behavior. *Management Decisions*, 42 (1), 108-25.
- Lipman-Blumen, J. (2000). *Connective leadership: managing in a changing world*. USA: Oxford University Press.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure, and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16 (4), 591-615.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991) Cognitive theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, pp. 1-62). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Lorsch, L. (2010). A contingency theory of Leadership. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 411-429). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2003). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-121.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, (23), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, (1) 304-322.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, (33) 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Avolio, B. J. (2007). *The impact of psychological capital interventions on performance outcomes*. Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, (1), 247-269.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R., & Luthans, B. C. (2001). Positive Approach to Leadership (PAL): Implication's for today's Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 8 (2), 3-20.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2), 219-238.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5 (1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). The construct of resilience: Implications for interventions and social policies. *Development and psychopathology*, 12(04), 857-885.
- Macías, E., Enríquez, E., & Zepeda, E. (2012). *Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz*. Instituto tecnológico de Ciudad de Juárez.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, (40), 8-13.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.

- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2007). Paradigmatic Influence and Leadership: The perspectives of Complexity Theory and Bureaucracy Theory. En J. K. Hazy, J. A. Goldstein & B. B. Lichtenstein (Eds.), *Complex Systems Leadership Theory* (pp. 143-159). Mansfield, MA, EE .UU: Isce Publishing.
- Markey, C. N., Markey, P. M., Ericksen, A. J., & Tinsely, B. J. (2006). Children's Behavioral Patterns, the Five-Factor Model of Personality, and Risk Behaviors. *Personality and Individual Differences*, 41, 1503-1513.
- Martínez, R. (2012). Resiliencia en jóvenes con discapacidad. ¿Difiere según la tipología y etapa en la que se adquiere la discapacidad? *Boletín de Psicología*, 105, 75-89.
- Martínez-Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and Personality*, 17, 3-13
- Masten, A. S., & Reed, M. J. 2002. Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology*: 74-88. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems. En N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Organizational Psychology: Vol. 2. Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 289-313). Londres: Sage.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychology Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Mc. Farland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI* (E. Hoyos & L.H. Ramírez, Trads.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- McCullough, M. E., & Witvliet, C. V. (2002). The psychology of forgiveness. *Handbook of positive psychology*, 2, 446-455.
- McNeese-Smith, D. K. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity and commitment. *Journal of Nursing Administration*, 27, 47-55.
- Mendoza M, I. A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, Universidad Nueva Granada 16 (1), 118-134.
- Michel, J. W., Lyons, B. D., & Cho, J. (2011). Is the Full-Range Model of Leadership Really a Full-Range Model of Effective Leader Behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 493-507.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. O., Eriksen, H. R., & Ursin, H. (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work and Stress*, 13, 20-31.
- Miller, D., & Whitney, J. O. (1999). Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage. *Business Horizons*, 42 (3), 5-17.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, 495-501.

- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60 (3), 683-729.
- Moss, R. (2010). Leadership in a globalizing world. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 3-25). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership Skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.
- Mutis, G. (2011). *Lecturas en la página web del Centro de Liderazgo y gestión*. Recuperado de <http://www.liderazgoygestion.com/intervencionesgm.php>.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends and faith of happy people. *American Psychologist*, 51 (1), 56-67
- NatGeo (Director) (2013). *El mundo que cambia* (documental).
- Nevis, E., DiBella, A., & Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems, *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Nicholls, J. R. (1986). Congruent leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 7 (1), 27-31.
- Nicholson, N., Fenton-O'Creevy, M., Soane, E., & Willman, P. (2005). Personality and Domain Specific Risk Taking. *Journal of Risk Research*, 8 (2), 157-176.

- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *Work & Stress*, 22 (1), 16-32.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22 (1), 16-32.
- Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Advancing Leadership Theory and practice. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 3-25). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C., & Konno, N. (1994). Organizational Knowledge Creation Theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3 (4), 337-351.
- Norman, S., Avey, J., Nimnicht, J., & Pigeon, N. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (4), 380-391.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Programme for working life research in Europe. Report N° 1. The National Institute for Working Life and the Swedish Trade Unions in Co-operation.
- Nye, J. S. (2010). Power and leadership. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 305-332). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Ogliastri, E. (2005). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. *Revista Universidad EAFIT*, 33 (105), 35-52.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995-1027.

- Onwuegbuzie, A. J., & Snyder, C. R. (2000). Relations between hope and graduate students' coping strategies for studying and examination taking. *Psychological Reports*, (86), 803-806.
- Ortiz Rivera, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, Diciembre, 59-81.
- Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Otero, J. M., Luengo, A., Romero, E., Gómez, J. A., & Castro, C. (1998). *Psicología de la personalidad. Manual de prácticas*. Barcelona: Ariel Practicum.
- Palomino, J. H., Espinoza, J. D., & Aguilar A. M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (6), 75-90.
- Pan, S., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11, 359-372.
- Pargament, K., & Mahoney (2002). Spirituality: Discovering and conserving the sacred. En C.R. Snyder, *Handbook of positive psychology* (pp. 646-659). New York: Oxford University Press.
- Pascal, R., Millemann, M., & Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Pascual, R., Villa, A., & Auzmendi, E. (1993). *El Liderazgo Transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Paton, K., Sengupta, S., & Hassan, L. (2005). Settings, systems and organization development: the Healthy Living and Working Model. *Health Promotion International*, 20, 81-89.
- Paton, D., Smith, L., and Violanti, J., 2000. Disaster response: risk, vulnerability and resilience. *Disaster Prevention and Management*, 9 (3), 173-180.

- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Poce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica una propuesta integradora. *Interciencia*, 31, 570-576.
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 12, 63-73.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, (29), 68-82.
- Pelz, D. C. (1956). Some social factors related to performance in research organization. *Administrative Science Quarterly*, 1 (3), 310-325.
- Pérez S., J. A., & Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (1), 17-29.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, (24), 26-31.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait Emotional Intelligence. *Sex Roles*, 42, 449-461.
- Pfeffer, J. (1981). *Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms*. Graduate School of Business, Stanford University.
- Plowman, A., & Duchon, D. (2007b). Dispelling the myths about leadership. From cybernetics to emergence. En M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity Leadership. Part I. Conceptual Foundations*. Charlot, North Carolina, EE.UU: Leadership Horizons.
- Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in organizational Behavior*, 26, 1-36.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P., Todor, W., Grover, R., & Huber, V., (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, (1), 21-63.
- Politis, J. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership Organizational Development Journal*, 22, 354-364.
- Pollock, K. S. (1998). *The relationship between leadership style and subordinate satisfaction and performance in public accounting firms* (Disertación doctoral). University of Kentucky.
- Porter, M. E., & Nohria, N. (2010). What is leadership? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 569-609). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pulley, M. P., & Wakefield, M. (2001). *Building resiliency, how to thrive in times of change*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Quinceno, J. M., & Vinaccia S. (2011). Resiliencia: una perspectiva desde la enfermedad crónica en población adulta. *Pensamiento Psicológico*, 9, (17), 69-82
- Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983). Environments, organizations, and policymakers: Toward an integrative framework. En R. H Hall & R. E. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9 (1), 3-33.

- Range, L., & Pentin, S. (1994). *Hope, hopelessness and suicidality in college students*. Psychological Reports, (75), 456-458.
- Rebiere, V., & Sitar, S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 1, 39-48.
- Reddin, W. J. (1967). The 3D management style theory. *Training and development journal*, 8-17.
- Reddin, W. J. (1997). *Cómo mejorar su estilo de gestión*. Bilbao: Deusto.
- Rego, L. (2005). How can knowledge management affect the practice of leadership. *Leadership in Action*, 25 (3), 15.
- Restrepo, L. F., Vélez, A. R., Garzón, M. A., & Méndez, C. E. (2005). *Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28 (47), 103-113.
- Roach, C. F. & Behling, O. (1984). Functionalsim: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. En J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewar (Eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. NY: Pergamon.
- Robles Francia, V. H., de la Garza Ramos, M. I., & Medina Quintero, J. M. (2008) El Liderazgo de los Gerentes de las PYMES de Tamaulipas, México, Mediante El Inventario de las Prácticas de Liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21 (37), 293-310.
- Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D. H., & Juárez, F. (2013) Liderazgo en directivos colombianos vs. Mexicanos. Un estudio comparativo. *Revista Investigación & Desarrollo*, 21, 2, 395-418.

- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2013). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism & Hospitality Research*, 12 (4), 201-214.
- Rozier, C. (1996). Nurse executive characteristics: Gender differences. *Nursing Management*, 27, 33-38.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). *Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.038>
- Salanova M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. Palací (Comp.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Educación.
- Salanova, M., & Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología Social y Psicología Positiva. *Revista de Psicología Social*, 26, 339-343.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Salinas, C. (2002). Promoción de la Salud en Chile. *Revista chilena de Nutrición*, 29 (4), 164-73.

- Salk, R. J., & Schneider, I. E. (2009). Commitment to Learning within A Public Land Management Agency: The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Park and Recreation Administration*, 27 (1), 70-84.
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25-39.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. (1993). A new leadership paradigm. En W. Rosenbach, *Contemporary issues in leadership* (pp. 87-108). Boulder, CO: Westview Press.
- Scamardo, M., & Harnden, S. (2007). A Manager Coaching Group Model: Applying Leadership Knowledge. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 127-143.
- Scheier, M. & Carver, C. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Scheier, M. F., Carver, C., & Bridges M. W. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schneider, B. (2007). *Resiliencia. Cómo construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: Norma
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 317-321.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2005). Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy. *Women in Management Review*, 20, 513-523.
- Scioli, A., Chamberlin, C., Samor, C. M., LaPointe, A. B., Campbell, T. L., MacLeod, A. R., & McLenon, J. A. (1997). A prospective study of hope, optimism, and health. *Psychological Reports*, (81), 723-733.

- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, (55), 5-14.
- Seligman, M. (2003). Foreword: The past and future of positive psychology. En C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well lived* (pp. 11-20). Washington DC: American Psychological Association.
- Seligman, M. (2005) *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York, USA: Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Seligman, M. E. P. (1998). Building Human Strength. Psychology's Forgotten Mission. *APA Monitor*, 28 (1).
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1999). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16 (4), 693-703.
- Seltzer, J., & Numerof, R. B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 174-185.
- Shain, M., & Kramer, D. M. (2004). Health promotion in the workplace: Framing the concept; Reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 61, 643-648.
- Shawn, B.C., Díaz-Granados, D., & Salas, E. (2011). Team Leadership: A Review and Look Ahead. *The SAGE handbook of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Siegel, S., & Castellan, N. J. (1995). *Estadística no paramétrica* (4ª ed.). México: Trillas.

- Slater, Ch., Boone, M., Price, L., Martínez, D., Álvarez, I., Topete, C., & Olea, E. (2002). A crosscultural investigation of leadership in the United States and Mexico. *School Leadership & Management*, 22 (2), 197-209.
- Smith, B., Dalen, J., Wiggins, K., Tooler, E., Paulette, C., & Bernad, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15 (3), 194-200.
- Smith, K. K., Matkin, G. S., & Fritz, S. (2004). *A Review of Gender and Full-Range Leadership Research and Suggestions for Future Research*. Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 30.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (2), 188-208.
- Snyder, C. R. (1995a). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development*, (73), 355-360.
- Snyder, C. R. (1995b). *Managing for high hope*. *R & D Innovator*, 4 (6), 6-7.
- Snyder, C. R., Tran, T., Schroeder, L. L., Pulvers, K. M., Adams, J., & Laub, L. (2000). Teaching the hope recipe: Setting goals, finding pathways to those goals, and getting motivated. *National Educational Service*, 46-50.
- Snyder, C. R. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, (13), 249-276.
- Snyder, C. R. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 11-28.

- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job-related stress: A conceptual model and preliminary results. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 365-390.
- Sparks, J., & Schenk, J. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-orders motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (22), 849-869.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, L. C. (2001). Wellbeing and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Sparrowe, R., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating Leader-Member Exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Spector, P., & Suttell, B. J. (1957). *An experimental comparison of the effectiveness of three patterns of leadership behavior*. Washington, D.C.: American Institute for Research.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a review of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and practice*. New York: The Free Press.
- Stoltz, P. G. (2004). Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader* (31), 16-20.
- Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30 (5), 241-250.

- Tilman, D., & Downing, J. A. (1994). Biodiversity and stability in grasslands. *Nature*, 367(6461), 363-365.
- Toor, S., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering & Management*, 136 (3), 341-352.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering y Management*, 136 (3), 341-352.
- Townsend A. M., De Marie, S.M., & Hendrickson. A. R (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12, 17-29.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Dirección de Investigaciones (2012). *Documento descriptivo de las líneas de investigación gerencia, liderazgo, realidad y estrategia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vasconcelos, F .C., & Ramírez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64, 236-241.

- Vega, C., & Zabala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Veninga, R. L. (2000). Managing hope in the workplace: Five simple strategies can help transform organizations. *Health Progress*, (81), 22-24.
- Vera-Villaroel, P., Córdoba, N., & Célis, K. (2009). Evaluación del optimismo: Un análisis preliminar del Life Orientation Test versión revisada (LOST-R) en población chilena. *Universitas psychologica*, 8, 61-68.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. H., & Jago, H. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resiliency scale. *Journal of Nursing Management*, 1(2), 165-178.
- Wagnild, G. (2009). *The Resilience Scale User's Guide for the US English version of the Resilience Scale and the 14-Item Resilience Scale (RS-14)*.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social--ecological systems. *Ecology and society*, 9 (2), 5.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 4-24.

- Wandeler, C. A., & Bundick, M. J. (2011). Hope and self-determination of young adults in the workplace. *The Journal of Positive Psychology*, 6 (5), 341-354. doi:10.1080/17439760.2011.584547
- Wasserman, N., Anand, B., & Nohria, N. (2010). When does leadership matter? En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 27-63). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Waters, D. (2011). *Supply chain risk management: vulnerability and resilience in logistics*. Kogan Page Publishers.
- Weber, E., Blais, A., & Betz, N. E. (2002). A Domain specific Risk-attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 263-290.
- Wenig, R. (2004). Leadership Knowledge and Skill: An Enabler for Success as a Technology Education Teacher-Leader. *The journal of technology studies*, 30 (1) 59-64.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54, 41-46.
- Wilson, C. (2010). *Kouzes and Posner: The Leadership Challenge*. Recuperado el 23 de febrero de 2014, de http://www.performancecoachtraining.com/resources/docs/pdfs2/Kouzes_and_Posner_Leadership_Challenge.pdf
- Wilson, S. M., & Ferch, S. R (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. *Organization Development Journal*, 23 (4), 45-60.
- Woo, H. S., Wilson, D., & Liu, J. (2001). Gender impact on Chinese negotiation: some key issues for western negotiators. *Women in Management Review*, 16 (7), 349-356.

- Woods, H. (2006). Resilience engineering: concepts and precepts. Ahern, N. R., Kiehl, E. M., Sole, M. L., & Byers, J. (2006). A review of instruments measuring resilience. *Issues in Comprehensive Pediatric Nursing*, 29, 103-125.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The Impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. En W. Mobley & E. Weldon (Eds.), *Advances in global leadership*, (vol. 4, pp. 283-297). Oxford, UK: Elsevier Science/JAI.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Yukl G. (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. *The SAGE Handbook of Leadership Sage Publications*.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European journal of work and organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Ha.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2002). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 (4), 451-483.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11, 37-64.

Zagorsek, H., Jaklic, M., & Stough, S. J. (2004). Comparing Leadership Practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does culture matter? *Cross Cultural Management*, 11 (2), 16-34.

Zaleznik, A. (2004). Directivos y líderes ¿Son diferentes? *Harvard Business Review*, 82 (1), 64-71.